



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: Administração e Controlo Financeiro

**CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLO INTERNO PARA A ORGANIZAÇÃO DAS
MICROEMPRESAS**

Estudo de Caso: Casa Nova, Interiores, Lda.

NÉLIDA MARIA GONÇALVES FURTADO

**Pólo da Praia
Abril de 2014**



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: Administração e Controlo Financeiro

**CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLO INTERNO PARA A ORGANIZAÇÃO DAS
MICROEMPRESAS**

Estudo de Caso: Casa Nova-Interiores, Lda.

Nélida Maria Gonçalves Furtado

Orientador: Leónidas Francisco Temoche Zapata

Pólo da Praia

Abril de 2014

Dedicatória

Dedico este trabalho, a minha mãe, Luiza Gonçalves, que foi o pilar da minha educação, aos meus irmãos, Elizângelo, Fredson, Admilson e Eliane, pelo companheirismo, amizade e generosidade e á memória de Elizangela, uma irmã de quem gostaria muito que estivesse presente, uma grande amiga.

Agradecimentos

Difícil fazer agradecimentos e conseguir contemplar todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Primeiramente, à Deus pelo dom da vida, pela força de acreditar nos meus sonhos, nunca permitindo que eu desista de sonhar, lutar para que eles se realizem, pela coragem que me deu durante esses quatro anos e principalmente na realização desse trabalho, pela inteligência a mim dispensada.

À minha mãe, Luiza Gonçalves, que sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos, apoiando e incentivando-me a seguir adiante, com eterna dedicação e amor por isso um agradecimento especial.

Aos meus irmãos (Elizângelo, Fredson e Admilson) e minhas irmãs (Eliane e Elizângela), agradeço-vos por tudo, porque não tenho palavras que exprime a gratidão que tenho por vocês, por todos os momentos que tivemos, pelo incentivo e pela ajuda. Quanto a minha irmã Elizângela, agradeço-te por tudo que me ajudaste, por me ter ajudado a ser quem sou, mas também é com muita dor e sofrimento que, lamento bastante por não poder dividir esse momento contigo e onde quer que estejas serei sempre grata e um eterno descanso pela sua alma e um agradecimento especial ao meu namorado (Adilson) pelo companheirismo, ajuda, motivação, incentivo, compreensão e amor.

À todos os meus colegas e professores que contribuíram para a minha formação académica durante toda a licenciatura, principalmente ao meu orientador (Francisco Temoche) por ser uma pessoa tão admirável e um profissional tão excelente, obrigado por todo empenho e dedicação nas orientações por todas as sugestões e correcções por todo incentivo e apoio.

À todos os funcionários da Casa Nova-Interiores, Lda. pela contribuição, disponibilidade e informações concedidas para que eu pudesse realizar o meu estudo de caso.

À DFQQ e FICASE pela bolsa de estudos concedida para que eu pudesse estudar sem preocupar com o pagamento de propinas.

À todos as minhas amigas, principalmente á minha grande colega, amiga (Maria Augusta), pelo apoio, dedicação, ajuda, incentivo, motivação, companheirismo e a todas as meninas da República SDMICE, que foram os protagonistas deste importante capítulo da minha vida, o companheirismo, tolerância, compreensão, o sorriso, a palavra certa em horas incertas me incentivando para que eu pudesse, me manter firme diante dos obstáculos, foram fundamentais para que eu concluísse mais uma etapa da minha vida.

À todos os meus familiares principalmente a minha avó, meus primos, minhas tias e tios, pela amizade e generosidade.

À todos muito obrigado!

Resumo

O controlo interno compreende um conjunto coordenado dos métodos e medidas adoptadas pela empresa para proteger seu património, verificar a fidedignidade dos seus dados contabilísticos. Desta forma, este trabalho tem por objectivo demonstrar a contribuição do controlo interno para uma melhor organização das microempresas, no caso especial a Casa Nova-Interiores, Lda. Para tanto, foi realizada um estudo de caso na referida empresa, por meio de entrevista e conversa com os funcionários. Como resultado percebeu-se que os controlos utilizados são controlo de caixa, inventário, compras e contas a pagar, vendas e contas a receber, que a empresa tenta ajustar alguns procedimentos de controlo interno para melhor organização. Mas isso não foi suficiente visto que a mesma necessita de uma melhor organização dos dados. Todos esses controlos são, portanto, de fundamental importância para a sobrevivência da organização, pois possibilitam que o administrador esteja sempre bem assessorado e receba informações precisas e claras que permitem a resolução de problemas no momento em que ocorrem, servindo assim, de base para a tomada de decisões.

Palavras-chave: controlo interno, empresa, gestão, microempresas, organização

Abstract

Internal Control comprises a coordinated methods and measures adopted by the company to protect its assets, to verify the reliability of its accounting data set. Thus, this work aims to demonstrate the contribution of internal control for a better organization of micro-enterprises, in this particular case, Casa nova-Interiores, Ltd. For this purpose, a case study was performed in that company, through interviews, questionnaires and discussion with employees. As a result of this study, the conclusions drawn are that the controls used are cash control, inventory control, purchasing and accounts payable control, and control of sales and accounts receivable; that the company tries to set some internal control procedures for a better organization, but this was not enough as it needs a better organization of data. All these controls are therefore of fundamental importance for the survival of the organization, as they allow the administrator to be always well advised and receive clear and accurate information to allow the solution of problems as they occur, thus serving as the basis for decision making.

Keywords: internal control, enterprise, management, micro-enterprise, organization

Índice

INTRODUÇÃO	14
A. PROBLEMA DA PESQUISA	15
B. OBJECTIVOS	16
<i>B.1 - Objectivos gerais</i>	16
<i>B2 - Objectivos específicos</i>	16
C. JUSTIFICATIVA DO TEMA	16
D – METODOLOGIA	17
E – ESTRUTURA DO TRABALHO	18
CAPITULO I – MICROEMPRESAS	20
1.1 – CONCEITO DE MICROEMPRESA	20
1.2 – GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21
1.3 – FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	24
1.3.1 - <i>Benchmarking</i>	24
1.3.2 – <i>Gestão de qualidade</i>	24
1.3.3 – <i>Gestão de mudança</i>	24
1.3.4 – <i>Terceirização</i>	25
CAPITULO II – GESTÃO EMPRESARIAL	26
2.1- CONCEITO DE GESTÃO	26
2.2 - FUNÇÃO DE GESTÃO NA BOA ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS	27
2.2.1- <i>Planeamento</i>	27
3.2.1.1 - Planeamento estratégico	28
2.2.2 - <i>Organização</i>	29
2.2.3 – <i>Direcção</i>	30
2.2.4 - <i>Controlo</i>	30
2.2.4.1 – <i>Processo de controlo</i>	32
2.2.4.1.1 - Estabelecimento de padrão de desempenho	33
2.2.4.1.1.1 - Tipos de padrão	33
2.2.4.1.2 - Medição ou observação do desempenho verificado	34
2.2.4.1.3 - Comparação do desempenho com o padrão	34
2.2.4.1.4 - Acção correctiva	34
CAPITULO III – CONTROLO INTERNO	36
3.1 – TIPOS DE CONTROLO	36
3.2 – CONCEITO DE CONTROLO INTERNO	38

3.4 – OBJECTIVOS DO CONTROLO INTERNO	39
3.4.1 – <i>Salvaguarda dos interesses</i>	39
3.4.2 – <i>Precisão e confiabilidade das informações</i>	40
3.4.3 – <i>O estímulo a eficiência operacional</i>	41
3.4.4 – <i>A aderência as políticas existentes</i>	42
3.5 – TIPOS DO CONTROLO INTERNO	43
3.6 – IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO	46
3.7 – COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO	47
3.7.1 – <i>Ambiente do controlo</i>	47
3.7.2 – <i>O processo de determinação/ avaliação do risco da entidade</i>	47
3.7.3 – <i>O sistema de informação, incluindo os processos de negocio relacionados</i>	48
3.7.4 – <i>As actividades de controlo</i>	49
3.7.5 – <i>Monitorização dos controlos</i>	49
3.8 – PRINCIPAIS ÁREAS DO CONTROLO INTERNO	50
3.8.1 – <i>Caixa e Deposito a ordem</i>	50
3.8.2 – <i>Vendas e contas a receber</i>	51
3.8.3 – <i>Inventário</i>	51
3.8.4 – <i>Compras e contas a pagar</i>	52
3.9 – LIMITAÇÃO DO CONTROLO INTERNO	52
3.10 – RESPONSABILIDADE PELA DETERMINAÇÃO DO CONTROLO INTERNO	54
3.11 – CARACTERÍSTICAS DE UM EFICIENTE CONTROLO INTERNO	55
3.11.1 – <i>Plano de organização</i>	55
3.11.2 – <i>Sistema de autorização</i>	55
3.11.3 <i>Práticas salutareis</i>	56
3.11.4 – <i>Pessoal qualificado</i>	56
3.12 – AVALIAÇÃO DO CONTROLO INTERNO	56
CAPITULO IV – ESTUDO DE CASO	57
4.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	57
4.2 – ANÁLISE DA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	58
4.3 – ANÁLISE DOS CONTROLOS REALIZADOS NA CASA NOVA-INTERIORES, LDA.	59
4.3.1 – <i>Caixa</i>	60
4.3.2 – <i>Compras e contas a pagar</i>	61
4.3.3 – <i>Vendas e contas a receber</i>	61
4.3.4 – <i>Inventário</i>	62
4.4 – IDENTIFICAÇÃO DAS FALHAS E DEFICIÊNCIAS DECORRENTES DA FALTA DE CONTROLO INTERNO EFICIENTE	63

4.5 – MODELOS DE CONTROLO INTERNO A SER ADOPTADA NA CASA NOVA - INTERIORES, OBJECTO DESSE ESTUDO.	64
4.5.1 - <i>Planeamento estratégico</i>	64
4.5.2 - <i>Recursos Humanos</i>	65
4.5.3 – <i>Serviços administrativos e financeiros</i>	66
4.5.3.1 - <i>Caixa</i>	66
4.5.3.2 - <i>Vendas e contas a receber</i>	67
4.5.3.3 - <i>Compra e contas a pagar</i>	67
4.5.4 – <i>Produtos e serviços (colocação dos produtos e gestão de stock)</i>	67
CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

Lista de abreviaturas

AICPA - American Institute of Certified Publics Accountants

CCISS - Câmara de Comércio Indústria e Serviços de Sotavento

COSO - Committee of Sponsoring Organizations

DFQQ – Direcção de Formação e Qualificação de Quadros

FCC - Fundo de Crescimento e Competitividade

FICASE – Fundação Cabo-verdiana de Acção Social Escolar

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

IIA - Institute of Internal Auditors

ISA - International Standards on Auditing

PME – Pequenas e Médias Empresas

SDMICE - Sirlene Delcy Marisa Maxima Melanie Isa Itaulina Cleine China Elsa

Índice de tabelas

Tabela I - Definição de PME _____	21
Tabela II - Tipos de controlo interno e seus exemplos _____	45
Tabela III - Componentes do controlo interno e seus princípios _____	50

Índice de figuras

Figura 1 - Etapas do planeamento estratégico _____	29
Figura 2- Processo Administrativo _____	31
Figura 3- Acção correctiva como função básica do controlo _____	32
Figura 4 - Ciclo de processo do controlo _____	35
Figura 5 - Organograma da Casa Nova-Interiores, Lda _____	58
Figura 6- Sistema Gestwin _____	59
Figura 7- Controlo interno encontrados na Casa Nova-Interiores,Lda _____	60
Figura 8 - Cadastro dos clientes _____	62
Figura 9 - lista dos produtos _____	63
Figura 10 - Modelo de controlo interno sugerido a Casa Nova-Interiores,Lda _____	64
Figura 11- Modelo sugerido a Casa nova-Interiores,Lda _____	65

Introdução

Na busca pela boa administração das empresas, surgem várias ferramentas e processos que a teoria académica cita para poder conseguir uma maior organização e competitividade destas entidades. O aumento da competitividade exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, e como parte integrante do sistema, procuram desempenhar seu papel junto à sociedade. Essa busca pelo progresso e eficiência na aplicação dos recursos, levam os responsáveis pela gestão empresarial congregar suas decisões embaladas em informações consistentes.

As mudanças constantes no panorama económico dos nossos dias propiciam pouca certeza e estabilidade, em especial para os micros empresários, que por conseguinte carecem de informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planeamento, na organização ou na avaliação e análise dos resultados.

A gestão de uma empresa contempla as etapas de planeamento, organização e controlo, onde os gestores buscam alcançar os melhores resultados, a eficiência e eficácia dos negócios, garantindo o sucesso e a continuidade da organização. A utilização de sistemas de controlo interno facilita a execução dessas etapas, sendo necessário para isso, que os responsáveis pelas actividades administrativas tenham conhecimento da sua importância para a continuidade de suas actividades.

O ideal é que todos os funcionários se envolvam de alguma forma com o controlo pois, este está ligado ao bom desempenho de cada pessoa e cada departamento da organização como um todo. O controlo interno é considerado uma forma eficiente de assegurar o crescimento da organização independentemente da sua dimensão, ou seja, para que as empresas atinjam os objectivos pretendidos não basta apenas fazer o planeamento das suas actividades, adquirir tecnologias de ponta, mas também é necessário obter um certo controlo de todas as actividades planeadas. Em síntese um dos meios eficientes para assegurar que a empresa tenha um desempenho satisfatório, é o uso contínuo dos sistemas de controlos internos.

Nesse contexto, o estudo que aqui desenvolvida tem por finalidade analisar as técnicas de controlo interno utilizadas na empresa CASA NOVA-Interiores,Lda descrevendo sua estrutura, consequências e importância, obtendo assim maior conhecimento sobre os procedimentos e práticas de controlo interno bem como a sua importância para a tomada de decisões na empresa em questão.

A. Problema da pesquisa

Todas as empresas têm os seus objectivos principalmente de ser bem-sucedidas no mercado. Nesse sentido, para alcançar esta finalidade, obrigatoriamente, devem elaborar planos, identificando todos os caminhos a percorrer e os recursos a serem utilizados.

Dado a complexidade da organização o gestor, sozinho, não consegue efectuar uma supervisão directa de todo o pessoal da organização e o controlo de todas as operações e transacções realizadas. Deste modo, torna-se essencial a implementação de mecanismos de controlo interno que permitem a verificação de toda a organização.

Os gestores das empresas devido a deficiência ou a inexistência do controlo interno apropriado estão sujeitos as informações irrelevantes e incapazes de sustentar e fundamentar qualquer tomada de decisão. Pois, a ausência do controlo interno na gestão de qualquer empresa dificulta, de certa forma, a concretização dos objectivos definidos.

Para que tal não aconteça cabe ao gestor escolher um controlo que se adequa com a entidade e principalmente no que diz respeito ao seu custo tendo em conta os seus benefícios.

O controlo interno não aborda apenas os aspectos relacionados com a administração mas também com os aspectos relacionados com a contabilidade. E se esta for bem organizada gera informações pertinentes para manter um nível adequado de controlo interno e consequentemente uma gestão eficiente da empresa. Pois, é preciso adoptar medidas de controlo interno, como por exemplo a segregação de funções no sentido de impedir o fornecimento de informações não credíveis. Desta forma o presente estudo tem como

problemática central: Qual é a relevância do controlo interno para uma boa organização das microempresas tendo em conta a empresa estudada?

B. Objectivos

B.1 - Objectivos gerais

O objectivo geral deste trabalho é demonstrar a contribuição do controlo interno para uma melhor organização das microempresas, tendo em conta a empresa estudada.

B2 - Objectivos específicos

- Analisar a forma da organização da empresa estudada;
- Avaliar como os controlos são realizados na empresa estudada;
- Identificar as falhas e deficiências no controlo interno e sugerir melhorias;

C. Justificativa do tema

O interesse na escolha do tema, justifica-se devido ao facto de ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência das empresas, quando aplicada pode detectar qualquer ocorrência de irregularidade e surgiu devido a um trabalho de grupo feito numa das disciplinas do 4º ano sobre controlo interno. Durante a preparação do trabalho constatei que este tema é muito importante para as empresas e que a sua análise seria uma forma de contribuir para a melhoria do funcionamento da mesma, ou seja, o trabalho visa adquirir mais conhecimento nesta área no sentido de demonstrar a contribuição do controlo interno para uma melhor organização das microempresas.

Actualmente as empresas vêm adoptando as formas de se proceder adequadamente no sentido de obter os resultados desejáveis. Assim, pretende-se pôr em evidência elementos que devem ser considerados na implementação de qualquer sistema de controlo interno e fornecer dentro do possível, contributos necessários para uma boa organização das microempresas sobretudo no acompanhamento.

D – Metodologia

Este trabalho consiste fundamentalmente na realização de uma pesquisa feita a uma microempresa de venda e prestação de serviços “Casa Nova-Interiores Lda.” situada na Cidade da Praia acerca do controlo interno, mais especificamente a forma da contribuição dessa ferramenta para a organização da mesma.

O trabalho tem como base uma abordagem de natureza qualitativa (pesquisa descritiva), onde foi feita uma descrição dos processos da organização e controlo interno de uma microempresa de venda e prestação de serviços, pesquisa bibliográfica através de diversas obras conforme as referências bibliográficas, utilizando livros, revistas, artigos e sites sobre o tema.

Segundo Cerro e Bervian (2002) definem que a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Gil (2002) diz que as pesquisas descritivas têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Segundo Gil (2002), “estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Esta pesquisa foi realizada através de estudo de caso em uma microempresa de venda e prestação de serviços, Casa Nova - Interiores, Lda. em que utilizou-se das informações recolhidas através da técnica de entrevista ao gerente e dois funcionários da empresa, observação directa de alguns procedimentos.

Este trabalho foi desenvolvido em 3 fases:

1ª Fase: pesquisa bibliográfica com referencial teórico sobre o assunto.

2ª Fase: entrevista com diversas perguntas subjectivas ao gerente e dois funcionários da Casa Nova – Interiores, Lda. A empresa referida foi escolhida devido a ser uma microempresa e tem como actividades a venda e prestação de serviços a fim de avaliar e analisar a forma como as microempresas são organizadas e as ferramentas de gestão utilizadas como controlo interno e porque as microempresas possuem problemas de controlo interno. Foi feita uma solicitação de entrevista e o gerente logo se prontificou a passar todas as informações necessárias para a realização da pesquisa.

3ª Fase: depois de constatados através da entrevista, questionário e observação directa os problemas que a empresa vem enfrentando, foi sugerida um modelo de controlo interno a ser adoptado pela empresa em estudo.

E – Estrutura do trabalho

O trabalho contempla uma parte introdutório, quatro capítulos e uma conclusão.

A primeira parte apresenta a introdução do estudo abordado, a delimitação do problema, os objectivos gerais e específicos, bem como as justificativas e metodologias utilizadas.

O primeiro capítulo relata o referencial teórico e fala sobre as microempresas seu conceito, gestão e ferramentas administrativas. O segundo capítulo relata o referencial teórico e aborda sobre gestão empresarial com os seguintes tópicos: conceito de gestão empresarial, função de gestão na boa organização das empresas, planeamento estratégico e processo de controlo. O terceiro capítulo também é uma referência teórica e aborda assuntos relacionados com controlo interno tais como: tipo de controlo, conceito do controlo interno, objectivos do controlo interno, tipos do controlo interno, Importância do controlo interno, componentes do controlo interno. O quarto capítulo trata do estudo de caso realizado na empresa CASA NOVA-Interiores,Lda com os seguintes tópicos: caracterização da empresa, análise da forma da organização da empresa, análise dos

controles internos realizados na empresa em estudo, identificação das falhas e deficiências e um modelo sugerido a empresa em estudo.

Na última parte apresentamos os resultados da nossa investigação obtidos através das acções realizadas mediante os objectivos apresentados para a realização da presente pesquisa, de acordo com os procedimentos utilizados para a sua realização.

Capítulo I – Microempresas

O conceito de microempresa não tem unanimidade ideológica, ainda que muitos autores e organizações partilhem ideias sobre sua definição, sua classificação dependerá também da legislação de cada país. Actualmente existem várias pesquisas sobre a definição e funcionamento deste tipo de empresas, que apontam um conjunto de premissas deste tipo de empreendimentos.

1.1 – Conceito de microempresa

Geralmente a classificação das empresas se faz com base naquilo que se pode quantificar, permitindo-nos assim fazer comparações. Portanto, relativamente às empresas em termos de dimensão, existem micro, pequenas, médias e grandes empresas que normalmente variam com o tamanho do país, com o grau de desenvolvimento, entre outros.

O conceito de PME's não é uniforme varia de país para país. E em Cabo Verde não existe uma definição jurídica e legal de pequenas e médias empresas. Situação esta que as instituições/organizações responsáveis e/ou vinculadas às PME's se deparam. Segundo o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), são considerados microempresas, todas aquelas que independentemente da sua actividade possuem um número inferior a 5 trabalhadores; pequenas empresas, todas aquelas que independentemente da sua actividade possuem um número superior a 5 trabalhadores e inferior a 11; médias empresas são aquelas cujo número de trabalhadores se encontra entre 11 a 50.

Porém segundo os critérios do Fundo de Crescimento e Competitividade (FCC) através de Câmara de Comercio Indústria e Serviços de Sotavento (CCISS), microempresas são aquelas que empregam até 6 trabalhadores e o seu volume de negócio não ultrapassa a 5 milhões de escudos. Por sua vez Russo (2006), fala que PME abrange um leque muito vasto de empresas com características bem diferenciadas. De um modo geral, poder-se-á afirmar que o conceito de PME abrange micro e pequenas empresas de estrutura simples em que o empresário/gerente dirige um pequeno número de empregados com a ajuda de poucos ou nenhum outro gestor. Os principais factores que determinam se uma empresa é uma PME são: número de trabalhadores, volume de negócios e activo total.

¹As micro, pequenas e médias empresas são definidas em função dos efectivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual.

- Uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- Uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Tabela I - Definição de PME

	Nº de trabalhador	Volume de negócio	Activo total
Microempresa	1-9	≤ 2 000 000 Euros	≤ 2 000 000 Euros
Pequenas empresas	10-49	≤ 10 000 000 Euros	≤ 10 000 000 Euros
Medias empresas	50-249	≤ 50 000 000 Euros	≤ 50 000 000 Euros

Fonte: Elaboração da autora com base em (Russo, 2006)

1.2 – Gestão de micro e pequenas empresas²

Um dos maiores dilemas de um empreendedor contemporâneo de uma microempresa é idealizar o sucesso desejado, ou seja, o sucesso está intimamente ligada a uma política de gestão adequada, que começa com a elaboração de estratégias e análise entre oportunidade e desafios, para poder atingir os objectivos traçados. Hoje mais do que nunca as empresas devem ter uma gestão de excelência, para poderem acompanhar e integrar na economia moderna no mundo globalizado. Para a montagem deste cenário é importante o

¹ Recomendação [2003/361/CE](#) da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003], disponível em http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm

² Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos13/58018715.pdf>

planeamento empresarial, que requer uma ferramenta de grande relevância para a gestão, pois, a cada dia que passa, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, tornando difícil a tomada de decisão. As empresas, em geral, apresentam grandes dificuldades em elaborar estratégias factíveis e viáveis de serem implementadas. No caso da pequena empresa, esta situação se agrava pela falta de recursos financeiros, de cultura voltada ao planeamento e de pessoal qualificado (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Storey (1994), o crescimento de microempresas é dirigido pela interação de três grupos de variáveis: (1) calibre dos donos-gerentes e recursos empresariais; motivação; educação, habilidades, idade, história familiar; (2) perfil empresarial: idade, tamanho, sector, forma legal, e regime de propriedade; (3) planeamento estratégico: posicionamento de mercado, pesquisa e desenvolvimento, exportação, financiamento externo, administração de recursos humanos e desenvolvimento. No pequeno empreendimento as pessoas estão ligadas por laços sociais e familiares que afectam certas tomadas de decisões. O factor mais importante para o crescimento empresarial é a procura de mercado global para seus produtos/serviços. A capacidade de administração, as atitudes para a mudança também possuem um papel igualmente significativo na determinação do sucesso empresarial.

O cenário das novas tecnologias permite a utilização de ferramentas que irão tornar disponível na tomada de decisão, informações estas necessárias para aumentar o controlo e o conhecimento do negócio, bem como para demonstrar o efeito de cada componente de custo ou receita na análise dos resultados empresariais.

Longenecker, et al (2007) também evidenciam que “a maioria das empresas poderia obter mais lucro se aumentasse o planeamento feito pelos gestores”.

Carvalho (2008) apresenta como principais dificuldades associadas as empresas de menor dimensão, a pequena escala de produção, falta de recursos e capital de giro, obsolescência de equipamentos, menores chances e possibilidades de expansão, desconhecimentos de práticas de gestão e incentivos governamentais. Entretanto, ao contrário do que pode parecer as microempresas não apresentam somente desvantagens em relação às grandes

empresas. A agilidade na tomada de decisão, a rapidez no atendimento às mudanças de mercado, o fornecimento de produtos específicos para pequenos nichos de mercado e a menor estrutura de custos são vantagens normalmente presentes em tais empresas e que podem fazer diferença no sucesso ou fracasso do negócio.

Lacerda (2006) afirma que a importância da microempresa não se dá somente pela participação ou pela contribuição social no país mas representam para muitos uma chance de realizar um sonho.

Pequenas e microempresas nova legislação em cabo verde a ser discutida³

Segundo Miguel Monteiro, um pequeno ou microempresário só pode ter participação em três micros ou pequenas empresas, um médio ou grande empresário não pode ter quotas ou acções numa pequena ou microempresa, uma pequena ou microempresa, se for trespassada perde todos os benefícios previstos. Se uma empresa, por qualquer motivo, for à falência ou tiver de ser extinta, esse microempresário perde o acesso aos benefícios ao constituir uma outra empresa. São várias restrições que nos indicam que aquilo que o governo pretende é, de facto, a formalização da economia e a obtenção de receitas no médio longo prazo, porque se eu formalizo empresas agora, daqui a quatro ou cinco anos vou obter receitas dessas empresas. Consideramos que o objectivo não é a criação de emprego, até porque, uma das questões que queremos colocar, é o facto de o desemprego ser mais elevado junto de quem tem formações superiores e nós não vemos como estas micro ou pequenas empresas, da forma como esta proposta de lei está desenhada, tenham capacidade para absorver parte dessa mão-de-obra qualificada que está no mercado. Estas são várias questões que é preciso repensar para que esta proposta de lei tenha um maior impacto na economia e no emprego

³ www.expressodasilhas.sapo.cv/.../40511-pequenas-e-microempresas-com consultado em 26-04-14, Proposta de lei do governo sobre pequenas e microempresas, Expresso das Ilhas - Relativamente à questão das pequenas e microempresas, 02/11/2013.

1.3 – Ferramentas administrativas utilizadas nas micro e pequenas empresas⁴

Os tipos de ferramentas administrativas utilizadas nas microempresas são benchmarking, gestão da qualidade, gestão da mudança, terceirização, planeamento estratégico e controlo interno. O controlo interno como ferramenta de gestão é de extrema importância para a gestão das empresas, considerando que suas diversas atribuições demonstram não apenas sua relevância de responsabilidades como também a preocupação em cuidar, analisar, comprovar e desempenhar um controlo interno apropriado sobre os actos praticados pela administração e não se limita em evitar práticas fraudulentas. E de salientar que o planeamento estratégico irá ser tratado mais abaixo por ser fundamental para o desenvolvimento das microempresas.

1.3.1 - Benchmarking

Conforme SPENDOLINI (1993), o Benchmarking é um processo contínuo e sistemático que serve para avaliar produtos/serviços de organizações que são reconhecidas pela utilização de práticas de melhorias de qualidade. As organizações que implantam o Benchmarking e possuem um objectivo claro têm maior sucesso do que aquelas que empreendem um esforço de Benchmarking sem um senso de propósito ou uma direcção.

1.3.2 – Gestão de qualidade

A política de qualidade deve estabelecer claramente o comprometimento da alta administração que deve ser divulgado para todos os envolvidos na organização para garantir sua execução (MARTINS & LAUGENI, 1998).

1.3.3 – Gestão de mudança

A mudança é algo pessoal, para que ocorra cada pessoa deve pensar, sentir e fazer algo diferente. O principal papel a ser desempenhado pela alta direcção é o de incutir nos funcionários uma visão, valores e filosofia, esse sentido de identidade e auto-realização, tudo o que constitui a argamassa capaz de mantê-los unidos. A partir disso a empresa pode

⁴ Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br>

descentralizar-se com certo grau de segurança, apoiada em objectivos comuns, ela consegue criar múltiplas oportunidades de desenvolvimento individual (GHOSHAL, 2001).

1.3.4 – Terceirização

Segundo Tomé (1998) terceirização ocorre quando uma empresa transfere a totalidade ou parte de actividades não vocacionais para terceiros com o objectivo de concentrar-se em suas competências essenciais e de obter ganhos de qualidade e de produtividade em seus processos organizacionais.

Capítulo II – Gestão empresarial

2.1- Conceito de gestão

Dos vários tipos de organizações que existem a empresa é sem dúvida uma das mais importantes e tem maior repercussão nas nossas vidas. Contudo nem todas as iniciativas empresariais terminam em sucesso principalmente as microempresas que são mais vulneráveis por causa da dimensão, do investimento e da gestão. Os custos da má gestão são elevados para a sociedade e nem sempre são os recursos financeiros e materiais que são desperdiçados mais também as pessoas que constituem essas empresas sofrem consequências negativas com o seu possível encerramento.

Segundo Moraes e Martins (2013) cada vez mais se reconhece que o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão. Já que gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de todos. Acrescenta ainda que a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transforma-las em acção empresarial, implicando a afectação e controlo dos recursos financeiros, materiais e humanos (Teixeira, 2011).

E segundo Madureira (1990), gestão é o processo de realização dos objectivos organizacionais. O desenvolvimento racional deste processo implica que as actividades que ele envolve sejam planeadas, estruturadas, influenciadas e controladas. A gestão é uma actividade intelectual desempenhada por certas pessoas num contexto organizacional, talvez não haja área de actividade humana mais importante do que a gestão, pois ela é a tarefa principal de todos os gestores, de todos os níveis e de todas as espécies de organização. Em suma, visa delinear e manter um clima organizacional em que os indivíduos, trabalhando em grupos, possam realizar missões e objectivos seleccionados.

2.2 - Função de gestão na boa organização das empresas

Segundo Teixeira (2011), a gestão abarca quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direcção e controlo. É de sublinhar que essas funções são indispensáveis para o alcance dos objectivos, por isso os gestores têm de ser capazes de as utilizar de forma eficiente e eficaz a fim de obterem melhores resultados possíveis.

Para Chiavenato (2000) quando se refere á função de gestão deve-se ter em conta que constitui um processo administrativo uma vez que os gestores não conseguem realizar as suas actividades sem ter de aplicar estas funções. É nesse sentido que se verifica a sua relevância no dia-a-dia dos gestores. No entanto segundo ainda Teixeira todas as acções empresariais são concretizadas a partir das funções de gestão. Com isso vamos analisar as quatro funções da gestão (planeamento, organização, direcção e controlo) dentre as quais enfatizamos esta última uma vez que o nosso trabalho visa precisamente sobre o controlo interno.

2.2.1- Planeamento

Segundo Teixeira (2011), tal como os seres vivos, as empresas nascem, crescem, desenvolvem, atingem a sua maturidade e acabam por morrer. Somos assim induzidos a pensar na primeira função numa empresa - o planeamento, ou seja, a definição de planos quanto ao futuro da empresa, de facto a empresa é sinónimo de empreendimento, o que quer dizer acção ou conjunto de acções a ser executadas com vista a atingir determinados resultados. O planeamento como próprio nome já diz, traduz na elaboração de planos o que consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objectivos pretendidos, e como fazê-lo (Teixeira, 2011).

O planeamento começa com a definição de objectivos claros e precisos. No processo de planeamento, a primeira coisa que tem de ser definida é o objectivo fundamental que se pretende atingir, o qual, apresentado de uma forma simultaneamente genérica traduz a finalidade ultima da empresa. Esse processo parte do estabelecimento e/ou conhecimento do objectivo fundamental da empresa, ou seja, da sua missão (Teixeira, 2011).

Segundo Freitas e Silvas (2000), planeamento se caracteriza por uma atitude de compromisso, baseada na antecipação, na finalização previsível e na vontade. Postula o exame prévio de um conjunto de problemas e de acções que haja possibilidades de levar aos resultados pretendidos, com mais segurança e mais eficácia do que decisões tomadas caso a caso.

3.2.1.1 - Planeamento estratégico

O planeamento empresarial é considerado um processo explícito que se apoia num método e que se desenvolve no espaço e no tempo segundo um programa previamente determinado” (Freitas e Silvas, 2000).

De acordo com Teixeira (2011), o planeamento empresarial divide-se em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planeamento estratégico, envolvendo de uma forma geral toda a organização, reveste-se de particular importância diferentemente do planeamento tático e operacional, visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis, afecta todas as actividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização. O planeamento estratégico é sobretudo uma actividade cuja responsabilidade cabe fundamentalmente aos gestores de topo.

Deste modo é encarado como processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar e fortalecer a sua posição face a concorrência. O planeamento estratégico deve localizar-se apenas nos domínios que comprometem directamente o futuro da empresa (Freitas e Silvas, 2000).

Teixeira (2011) afirma que o planeamento estratégico começa com a definição da missão, a qual vai determinar os parâmetros de orientação dos esforços a depender para atingir os objectivos que se pretendem. A segunda etapa do planeamento estratégico consiste na análise do ambiente (análise externa e interna). A terceira fase do processo de planeamento estratégico que consiste na definição de objectivos específicos. Os objectivos estratégicos devem tanto quanto possível ser estimulantes, traduzir um desafio mas sem deixarem de ser realistas, atingíveis, mensuráveis. A última fase do planeamento estratégico é a

formulação de estratégia, consiste na explicitação das opções efectuadas quanto a forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descortinadas no ambiente em que se move, tendo em conta os seus aspectos mais positivos em comparação com a concorrência e ultrapassar os aspectos desfavoráveis.

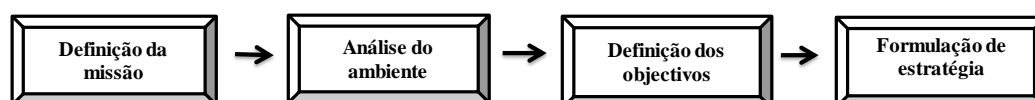


Figura 1 - Etapas do planeamento estratégico

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados extraídos de (Teixeira, 2011)

2.2.2 - Organização

Conforme Teixeira (2011), organização é uma das palavras que mesmo em gestão empresarial pode ser usada com mais do que um significado. Mas aqui é abordado a como uma das principais funções de gestão, ou seja, em linha geral é a forma como o gestor inter-relaciona as pessoas e os outros recursos da empresa com vista a obtenção de objectivos desejados. Sendo assim organização é o processo de estabelecer relações entre pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a empresa como um todo se propõe atingir (Teixeira, 2011).

O processo da organização compreende três aspectos. Em primeiro lugar, há que considerar os objectivos da organização e determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se lhes adapta. Depois, há que definir o tipo de funções ou actividades necessárias para esse efeito. Finalmente reagrupam-se as funções que apresentam algumas similaridades, com base no critério considerado relevante para o efeito. Daqui surgirá um número de departamentos, cada um dos quais estabelecidos para desenvolver a actividade correspondente a uma função ou a um grupo restrito de funções (Teixeira, 2011).

2.2.3 – Direcção

“Direcção é aquela função da gestão que se traduz no processo de determinar ou influenciar o comportamento dos outros, os subordinados (Teixeira, 2011)”. Corresponde, portanto ao desenvolvimento das acções previstas durante a fase do planeamento e preparadas através da função organização, estas acções se tornam indispensáveis para levar o bom termo o fim último da gestão, ou seja, a persecução de seus objectivos. Conforme (Teixeira, 2011):

“Dirigir significa, portanto, influenciar o comportamento dos outros, os subordinados, de tal modo que eles actuem em conformidade com os objectivos da organização a que pertencem (a empresa). A influência sobre o comportamento dos outros no trabalho pode exercer-se de vários modos e essa função implica sempre, em maior ou menor grau de uma forma ou de outra, motivação do pessoal, liderança e comunicação eficaz”.

2.2.4 - Controlo

“Controlo é o processo de comparação entre o desempenho actual e os padrões previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas eventualmente necessárias” (Teixeira, 2011). É importante sublinhar que a finalidade do controlo é evitar que as coisas corram mal mais do que corrigi-las *a posteriori*. Como todos sabemos, nem sempre as coisas, nas empresas como nas nossas vidas correm de acordo com os nossos planos. Mas quando os desvios ultrapassam determinados limites, isso significa a dificuldade ou impossibilidade de vir a cumprir o planeado e então há que tomar as devidas precauções (Teixeira, 2011).

Conforme (Teixeira, 2011):

“O controlo é uma das funções de gestão a que os gestores, de modo geral, prestam cuidada atenção. De entre os sintomas que normalmente alertam os gestores para a necessidade de estabelecer ou rever os seus modelos de controlo, podemos destacar os seguintes: redução dos índices de produtividade, excessivas paragens de máquinas, aumento da taxa de absentismo, redução de índice de qualidade de produção, elevados custos de mão-de-obra, aumento da taxa de reclamações”.

Para Falconi (1991 apud Chamon, 2008), o controlo é “[...] a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operários”. Para o seu entendimento é necessário perceber as relações de causa efeito existentes, em que cada empregado visualize sua responsabilidade em relação ao sistema e actue a fim de auxiliar na criação das bases para o gerenciamento participativo.

De acordo com Madureira (1990), o planeamento e o controlo são como irmãos siameses; não se pode controlar acções não planeadas; os próprios planos devem fornecer os padrões de controlo; os planos dizem para onde devemos ir; o controlo permite saber se estamos a ir no rumo certo. Para que o controlo exista, é preciso que haja comunicação, que é a transmissão e a recepção da informação (Bethlem, 2009). Quando se executa uma acção, é preciso que exista um órgão de controlo que a cada momento receba os dados sobre recursos, circunstâncias e desempenho, referentes a esta acção, compare-os com o objectivo em função dessa comparação decida manter tudo como esta ou introduzir correcções que devolvam a acção em direcção ao objectivo.

Assim o controlo depende e contribui para as outras funções de gestão, guardando estrita e inter-relacionamento com todas elas. Sem o planeamento para fixar os objectivos e específicas actividades, o controlo não teria qualquer propósito, sem a organização a orientação sobre que deve fazer as avaliações e quem deve tomar as acções correctivas não existentes. Sem a direcção todos os relatórios de avaliação não teriam nenhuma influência sobre o desempenho actual da empresa (Chiavenato, 1994).

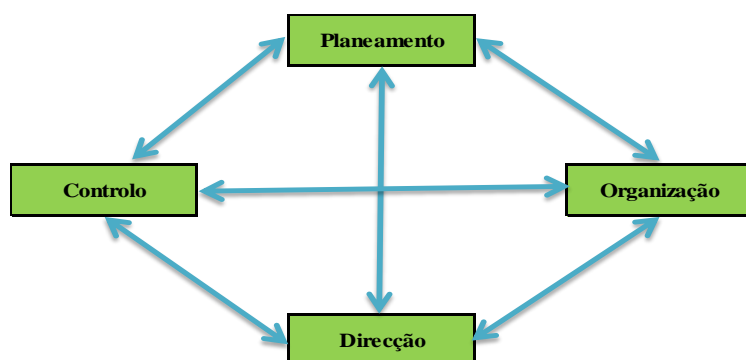


Figura 2- Processo Administrativo

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados extraídos de (Chiavenato, 1994)

A função do controlo está intimamente relacionados e repercutem intensamente nas actividades das acções empresárias, muitas vezes, se torna necessário modificar o planeamento, a organização ou a direcção para que os sistemas de controlo possam ser mais eficazes (Chiavenato, 1994).

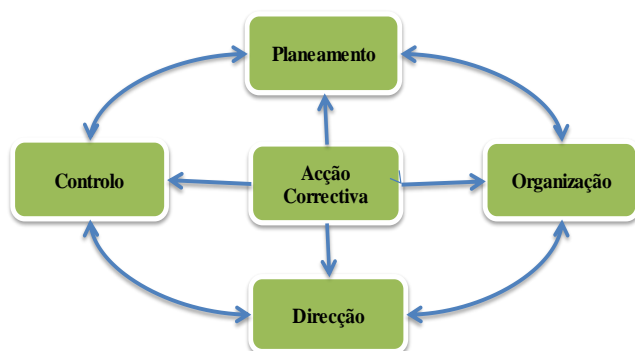


Figura 3- Acção correctiva como função básica do controlo

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados extraídos de (Chiavenato, 1994)

2.2.4.1 – Processo de controlo

Em qualquer tipo de organização o controlo é fundamental para garantir o cumprimento das actividades previamente estabelecidas no planeamento estratégico e auxiliar no processo de decisão e implementação da melhoria continua (Chamon, 2008). Para se obter maior sucesso na implementação de um sistema de controlo cabe ao gestor antes de sua implementação adquirir conhecimento suficiente do seu processo.

“O processo de controlo mede o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram os possíveis desvios a tempo de tomar medidas correctivas” (Kwasnicka, 2006).

Para Madureira (1990), o exercício do controlo verifica-se de acordo com as seguintes fases:

1. Estabelecimento de padrão de desempenho;
2. Medição ou observação do desempenho verificado;

3. Comparação do desempenho com o padrão;
4. Acção correctiva.

2.2.4.1.1 - Estabelecimento de padrão de desempenho

Segundo Madureira (1990), estabelecimento de objectivos de desempenho consiste em estabelecer objectivos ou padrões de desempenho, os quais proporcionam aos empregados metas específicas que estes se esforçarão por conseguir atingir, metas que servem de limites para comparar com o desempenho. Os objectivos de desempenho dos indivíduos ou grupos estão ligados aos objectivos da organização, estes devem ser previamente definidos para que aqueles se articulem convenientemente uns com os outros e não proporcionam conflitos Teixeira (2011), por sua vez diz que essa fase refere a níveis de qualidade ou quantidade preestabelecidas como orientação do desempenho. São como que unidades de medida em relação ao que se espera das pessoas e dos departamentos de acordo com as funções e por isso, para serem mensuráveis e reduzirem a subjectividade na avaliação devem tanto quanto possível ser numéricos.

2.2.4.1.1.1 - Tipos de padrão

Para melhor estabelecer o padrão de desempenho cabe aos gestores conhecerem os vários tipos de padrão a fim de tirarem melhor proveito no seu estabelecimento de acordo com Teixeira (2011).

1. **Padrão de tempo** – serve para medir o tempo gasto para fazer determinado produto ou executar determinada tarefa. Por exemplo um piloto tem um tempo - padrão para efectuar determinada viagem.
2. **Padrão de produtividade** – mede a quantidade de produção ou serviço num dado período de tempo. Por exemplo produzir 50 peças por horas.
3. **Padrão de custo** – baseia-se nos custos associados á produção de bens ou serviços. Por exemplo o custo - padrão em matéria-prima é de 10 euros por unidade de produto.

4. **Padrão de qualidade** – baseia no nível de perfeição desejada. Por exemplo o padrão de qualidade de um determinado produto químico não admite que ele tenha mais do que 5% de impurezas.
5. **Padrão de comportamento** - tem por base o tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma empresa. Este padrão é difícil de estabelecer devido a dificuldade de quantificação.

2.2.4.1.2 - Medição ou observação do desempenho verificado

Para Madureira (1990), esta fase consiste, como vimos em medir e observar o desempenho verificado, mas isso é deferente para os deferentes indivíduos ou grupos, por exemplo, na gestão da produção o desempenho verificado pode significar o número de unidades produzidas enquanto para a gestão de vendas pode ser o número de unidades vendidas. Para que os gestores consigam medir o seu desempenho deve ter em conta os vários tipos de padrão. Assim saberá dar a dívida classificação de acordo com o desempenho, isto é, de acordo com o que se pretende medir.

2.2.4.1.3 - Comparação do desempenho com o padrão

Madureira (1990) afirma que essa fase permite verificar se o desempenho actual é maior, menor ou igual ao padrão estabelecido. Por sua vez, Teixeira (2011) afirma que esta fase consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados. Quando os padrões são bem determinados e existem meios para apurar com rigor o que os trabalhadores executam, a avaliação do desempenho não apresenta grandes dificuldades.

2.2.4.1.4 - Acção correctiva

A última fase pode revestir-se de dificuldades, quando são envolvidos muitos indivíduos, pode recorrer a princípio de gestão por excepção, tratando o gestor apenas dos desvios de desempenho mais críticos. Uma vez detectados os desvios torna-se então necessário considerar as acções correctivas a desenvolver. Sempre que possível devem ser primeiro

determinadas quais as causas dos desvios e só depois desencadear as acções correctivas apropriadas (Madureira, 1990).

Para saber qual as acções correctivas a desenvolverem-se é necessário conhecer os tipos de acção correctiva existentes. Segundo Teixeira (2011), as acções correctivas podem ser imediatas ou permanentes. **Imediatas** - são aquelas que se destinam a corrigir os sintomas do problema e são as mais frequentes. Pensemos por exemplo num projecto que esta em atraso e pode ocasionar atrasos noutros projectos com este relacionados, geralmente a primeira coisa que os gestores decidem é tentar recolocar o projecto dentro dos prazos previstos. Por isso tomará alguma das seguintes decisões: horas extras de trabalho; afectação ao projecto de mais trabalhadores. **Permanententes** - são as que tem por finalidade corrigir as causas dos sintomas ou problemas.

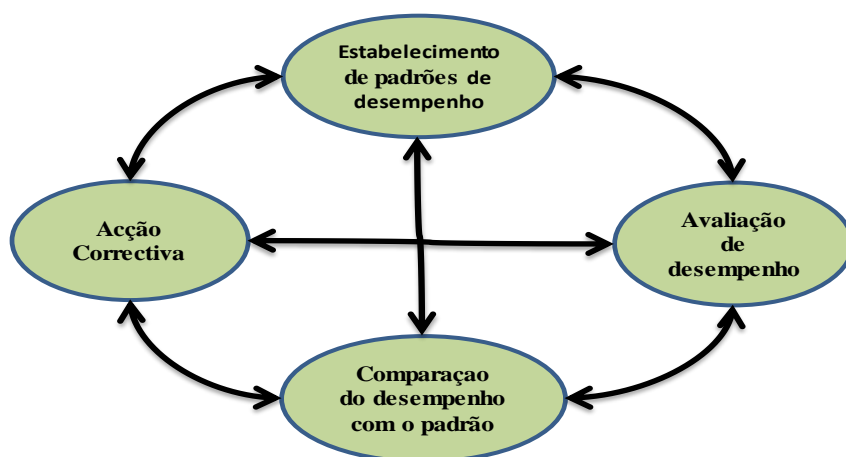


Figura 4 - Ciclo de processo do controlo

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados extraídos em (Teixeira, 2011)

Fica evidente que o processo de controlo envolve acções interligadas que permitem um desempenho satisfatório do sistema que engloba o estabelecimento de padrões de desempenho, a medição do desempenho realizado, a comparação do desempenho com os padrões e a análise dos desvios, empreendendo, de acordo com a necessidade, algumas acções correctivas.

Capítulo III – Controlo interno

3.1 – Tipos de controlo

Como já vimos anteriormente o controlo constitui um dos principais componentes de uma entidade uma vez que lhe fornece dados necessários quanto à implementação do planeamento, quanto aos eventuais erros e fraudes e quanto ao cumprimento dos seus objectivos. Portanto, o controlo apresenta à entidade dados importantíssimos que lhe ajuda na tomada de decisão, como por exemplo uma intervenção correctiva e quando os gestores possuem um bom conhecimento sobre o seu processo e os vários tipos existentes irão tirar bons resultados com isso.

Na visão de Teixeira (2011), existem vários tipos de controlo possíveis numa organização, os quais se podem agrupar de acordo com três critérios:

1. Critério da fase do processo;
2. Critério da amplitude;
3. Critério da fase da posição relativa.

Critério da fase do processo - refere-se ao tempo que se aplica e os meios para manter o controlo das operações realizadas ou por realizar. Neste critério destacam-se os seguintes controlos:

- **Controlo dos *inputs* ou pré-controlo** - é feito em relação aos recursos utilizados no processo produtivo (matérias-primas, pessoal) com a finalidade de assegurar que eles podem e estão a ser utilizados eficazmente para atingir os objectivos da organização. A importância deste tipo de controlo tem a ver com a economia resultante do facto de se detectarem os problemas antes do início do processo de produção.
- **Controlo do processo** - é feito pela observação e análise do processo de produção de bens e serviços e traduz uma oportunidade de detectar e corrigir problemas antes que esses afectem os outputs, ou seja, os produtos acabados ou serviços. O aspecto mais importante deste tipo de controlo talvez seja mesmo a observação e a correcção do comportamento dos trabalhadores.

- **Controlo dos *outputs*** - é o controlo *a posteriori*, isto é, em relação ao que já ocorreu e por isso também designado *feedback*. Centra-se na qualidade e quantidade dos produtos ou serviços produzidos. No exercício deste tipo de controlo, os gestores analisam a evolução histórica da empresa em relação a um determinado período, medem o seu desempenho e tentam adequar as acções correctivas face aos desvios encontrados.

Critério da amplitude - tem a ver com o controlo em cada nível de organização e podemos citá-los:

- **Controlo estratégico** - processa-se no nível institucional da gestão, é genérico e sintético, geralmente relacionado com períodos longos e abarca a globalidade da empresa.
- **Controlo tático** - é levado à prática pelos gestores de nível intermédio, é menos genérico, mais pormenorizado, reporta a um prazo não tão longo como o anterior e incide sobre uma área específica da empresa.
- **Controlo operacional** - é mais analítico e pormenorizado, tem por horizonte o curto prazo, é executado pelos gestores operacionais e incide sobre as tarefas ou operações levadas a cabo numa determinada unidade operacional.

Posição relativa - pode-se dizer que é o tipo de controlo mais diversificado. Uma prática que permite mais empenho dos indivíduos na realização das suas funções, uma vez que exige uma responsabilidade de controlo em diversas perspectivas a saber:

- **Autocontrolo** - é o tipo de controlo que é feito pelo próprio gerente, ou seja, corresponde a uma situação ideal poucas vezes encontrada na vida real.
- **Heterocontrolo** - é a modalidade de controlo mais corrente, em que o controlador é uma pessoa ou entidade diferente do controlado. Este tipo de controlo pode ainda ser dividido em hierárquico e funcional. O controlo hierárquico é executado por alguém que ocupa uma posição superior na hierarquia da empresa. O controlo funcional é feito por especialistas que normalmente integram órgãos de staff e podendo também ser feito por elementos exteriores à própria empresa.

- **Controlo lateral** - é o controlo efectuado pela pessoa ou entidade que situando eventualmente no mesmo nível hierárquico, se posiciona na fase seguinte do processo.

3.2 – Conceito de controlo interno

Das várias definições do controlo interno que estudamos pretendemos destacar, neste trabalho, as que nos parecem ser mais significativas:

Segundo Pinheiro (2010), controlo interno pode definir-se como o conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detectar actividades não autorizadas, na perspectiva da consecução dos objectivos traçados para a empresa. Para Almeida (2010), controlo interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objectivo de proteger os activos, produzir dados contabilísticos confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Por sua vez (Attie, 2000), AICPA⁵, afirma:

“Controlo interno compreende o plano da organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adoptadas pela empresa, para proteger seu património, verificar a exactidão e a fidedignidade de seus dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão a política traçada pela administração”.

E por fim COSO⁶ definiu controlo interno como “ um processo levado a cabo pelo conselho de administração, direcção e outros membros da organização com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objectivos: eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação financeira e cumprimento das leis e normas estabelecidas”. Esta definição abrange os seguintes conceitos fundamentais:

- Controlo interno é um **processo**; o que significa que é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo.
- Controlo interno é aplicado por **pessoas**, não é meramente uma política ou um manual, mas é constituído por pessoas nos mais diversos níveis da organização.

⁵ AICPA - American Institute of Certified Public Accountants,

⁶ COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission*. Grupo de trabalho constituído por vários organismos internacionais.

- Controlo interno só pode dar uma **garantia razoável**, não garante de forma absoluta cumprimento dos objectivos.

O controlo interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenadas destinadas a prevenir a ocorrência dos erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências e maximizar o desempenho de entidade em que se insere (Fernando e Marques).

3.4 – Objectivos do controlo interno

De acordo com Attie (2000), o controlo interno tem quatro objectivos básicos:

- A salvaguarda dos interesses da empresa;
- A precisão e a confiabilidade das informações e relatórios contabilísticos, financeiros e operacional;
- O estímulo a eficiência operacional;
- A aderência as políticas existentes.

3.4.1 – Salvaguarda dos interesses

O objectivo do controlo interno relativo a salvaguarda dos interesses refere-se a protecção do património contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. A empresa dispõe de enorme gama de actividades que requer especialização, conhecimento e entendimento de forma que sejam conduzidas dentro de padrões adequados, minimizando a possibilidade de perdas e riscos (Attie, 2000) .

Os principais meios que podem dar o suporte necessário a salvaguarda dos interesses são os seguintes:

- a) Segregação de funções – estabelece a independência para as funções de execução custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação.

- b) Sistema de autorização e aprovação – compreende o controlo das operações através de métodos de aprovação de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos.
- c) Determinação de função e de responsabilidade – determina para cada funcionário a noção exacta de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõe o cargo.
- d) Rotação de funcionários – corresponde ao rodízio dos funcionários designadamente para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta em novas ideias de trabalho para as funções.
- e) Manutenção de contas de controlo – indica a exactidão dos saldos das contas detalhadas geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confronto permanente entre o saldo detalhado e o saldo sintético e a aplicação de procedimentos de comprovação de exactidão dos registos.
- f) Contagens físicas independentes – correspondem a realização de contagens físicas de bens e valores de forma periódica por intermédio de pessoas independente de quem tem guarda, visando maximizar o controlo físico e resguardar os interesses da empresa.
- g) Seguro - compreende a manutenção de apólices de seguros, a valores adequados de reposição dos bens, valores e riscos a que está sujeito a empresa.
- h) Legislação - corresponde à actualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa a contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos actuais vigentes;
- i) Diminuição de erros e desperdícios - indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controlos mal definidos, falta de controlos.

3.4.2 – Precisão e confiabilidade das informações

Este objectivo do controlo interno compreende a geração de informações adequadas e oportunas necessárias para administrar e compreender os eventos realizados na empresa. Um fluxo financeiro é projectado com base em factos reais e factos estimados; o sector de cobrança necessita conhecer dia a dia os valores a receber dos clientes, indicando-os

nominalmente. O sector de vendas precisa conhecer rapidamente os produtos disponíveis no armazém e por vezes a próxima produção. Pelos exemplos apresentados, vemos que a empresa necessita de informações que possam auxiliar a administração dos negócios e que possibilitam entendimento uniforme das informações e essa informação só tem validade a partir do momento em que é exacta, confiável e oportuna (Attie, 2000).

Os principais meios que possibilitam dar o suporte necessário a precisão e confiabilidade das informações e relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais são os que se seguem:

- a) Documentação confiável – corresponde a utilização de documentação hábil para o registo das transacções. A utilização de provas independentes serve para comprovação mais segura do que as operações e os registos estão em forma exactos.
- b) Conciliação – indica a precisão ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando a manutenção equilibrada entre estas e a eliminação tempestiva de possíveis pendentes.
- c) Análise – objectiva a identificação da composição analítica dos itens em exame de forma a possibilitar a constatação de sua constituição.
- d) Plano de contas – compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas com a existência de um plano de contas bem definido.
- e) Tempo hábil – determina o registo das transacções dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível.
- f) Equipamento mecânico - a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registo das transacções, fomentando a divisão de trabalho.

3.4.3 - O estímulo a eficiência operacional

Determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e acção tempestiva e uniforme (Attie, 2000).

Os meios necessários à consecução desse objectivo são:

- a) A selecção - possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas;
- b) O treinamento - possibilita a capacitação do pessoal para a actividade proposta;
- c) O plano de carreira - tem como objectivo estabelecer a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal;
- d) Os relatórios de desempenho - compreendem a identificação individual de cada funcionário, apontando suas virtudes e deficiências, sugerindo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional;
- e) Relatório de horas trabalhadas - possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correcção das metas de trabalho;
- f) Tempos e métodos - possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das actividades que regulam possíveis ineficiências do pessoal;
- g) Custo padrão - permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção;
- h) Manuais internos - sugerem clara exposição dos procedimentos internos, possibilitam práticas uniformes, normatização e eficiência dos actos, previne a ocorrência de erros e desperdícios;
- i) Instruções formais - indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal entendidos e a possibilidade de cobranças.

3.4.4 - A aderência as políticas existentes

Assegura que os desejos da administração definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos sejam adequadamente seguidos pelo pessoal (Attie, 2000). Os meios para tais políticas, são:

- a) Supervisão - a supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das actividades.
- b) Sistema de revisão e aprovação - indica através do método de revisão aprovação, que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos.
- c) Auditoria interna - possibilita a identificação de transacções realizadas pela empresa que esteja em conformidade com as políticas determinadas pela administração.

Por seu lado, o Institute of Internal Auditors (IIA), no seu trabalho intitulado “ Standards for the professional practice of internal auditing” apud (Costa, 2010) estabelece que os objectivos do controlo interno visam assegurar:

- A confiança e a integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- A salvaguarda dos activos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- A realização dos objectivos estabelecidos para as operações ou programas.

3.5 – Tipos do controlo interno

Analisando a definição do Controlo interno, podemos observar que estes podem ser segregados em controlos administrativos, que correspondem àqueles relacionados a atingir os objectivos da empresa, ao plano organizacional e também em controlos contabilísticos, que correspondem a todas as medidas necessárias para resguardar os activos e o património da empresa. Geralmente quando se fala de controlo interno, a primeira ideia que se tem deste conceito é que está intimamente relacionado com a contabilidade. Pois muitos pensam que os procedimentos respeitantes ao controlo interno não têm a ver com a administração. Na realidade, é a partir da administração que surgiu o controlo interno (Costa, 2010).

Os mecanismos de controlo interno se dividem em contabilísticos e administrativos, segundos (Attie, 2000):

1. **Controlos contabilísticos:** compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos directamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do património e a fidedignidade dos registos contabilísticos. Geralmente incluem os seguintes controlos: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de estruturação e elaboração dos relatórios contabilísticos daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores e o controlo físicos sobre estes valores.
2. **Controlos administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente se relacionam de forma indirecta aos registos financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controlo de qualidade.

Segundo (Costa, 2010) o controlo interno administrativo constitui o ponto de partida para o controlo interno contabilístico. Isso acontece porque só a partir do planeamento e da autorização de transacções que se pode efectuar os seus registos e fazer uma fiscalização de forma apropriada. Ou seja, é após a realização dos factos que não só afecta o controlo do património, o controlo interno administrativo como o contabilístico encontra-se em todos os departamentos da entidade.

Apesar de algumas semelhanças entre eles, diferem-se uma da outra em alguns aspectos: enquanto o controlo interno administrativo busca pela obtenção de resultado eficiente e eficaz, o controlo interno contabilístico zela apenas na consecução de informações financeiras credíveis. O controlo interno contabilístico ao contrário do administrativo pode significativamente afectar os registos e consequentemente as demonstrações financeiras, logo, é preciso ter bastante atenção neste tipo de controlo e ter uma atenção muito especial quer do auditor interno quer, sobretudo, do auditor externo (Costa, 2010).

Morais e Martins (2013), nos seus estudos concluíram que existe uma outra classificação do controlo interno. Esta classificação refere-se aos controlos internos tanto de natureza

contabilístico como também da essência administrativa e a única diferença é que evidência quando estes devem ser postos em prática:

1. **Preventivos** – servem para impedir que factos indesejáveis ocorram; são considerados controlos “à priori”, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinadas transacções se processam.
2. **Detectivos** – servem para identificar ou corrigir factos indesejáveis, que já tenham ocorrido.
3. **Directivos ou Orientativos** – servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque quando coisas boas ocorrem, impedem-se que as más aconteçam na entidade.
4. **Correctivos** – servem para rectificar problemas identificados.
5. **Compensatórios** – servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da organização.

Tabela II - Tipos de controlo interno e seus exemplos

Tipos de controlo interno	Exemplos
Preventivos	Obrigar em todos os pagamentos avultados o uso de cheque com duas assinaturas;
	Existir lista de fornecedores aprovados
	Comparar as facturas com as guias de recepção, antes de autorizar o pagamento;
	Verificar a exactidão matemática das facturas, antes do pagamento;
	Vigilância à porta da fábrica;
Detectivos	Elaborar reconciliações bancárias;
	Efectuar reconciliação de extractos de contas com terceiros com os registos contabilísticos;
	Efectuar contagem física;
Correctivos	Relatórios de expedição de artigos obsoletos;
	Existência da lista de reclamação de clientes;
	Relatórios de atrasos de pagamentos a fornecedores ou outros credores.
Directivo ou Orientativo	A administração de uma empresa, como forma de criar uma boa imagem local, dá indicação aos dirigentes para contratarem mão-de-obra;
Compensatórios	Os totais das vendas por produto registados pela área comercial podem ser controlados pelo total dos débitos de clientes registados na contabilidade;

	O total dos salários processados pelo departamento de pessoal pode ser controlado através do total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade
	O valor das entradas registadas pelo armazém pode ser controlado pela contabilidade através da reconciliação da conta

Fonte – Elaboração da autora com base em (Morais e Martins, 2013)

3.6 - Importância do controlo interno

Segundo Attie (2000), a importância do controlo interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controlos que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa tomam decisões com vistas no comum da empresa assume vital importância.

Para que se verifique a importância do controlo é oportuno analisar o crescimento e a diversificação de uma empresa; se podermos identificar uma empresa em fase inicial verificaremos que o dono é o ponto referencial do controlo, é ele quem analisa e controla praticamente todos os seguimentos da empresa; verificar a pontualidade dos funcionários; a fabricação e o padrão de qualidade dos produtos; despacho e entrega aos clientes; objectivo pedido e contas a pagar aos funcionários; contas a receber e o recebimento dos clientes. A partir do momento que a empresa inicia sua fase de crescimento em volumes, em diversificação de produtos torna-se inviável que seu dono sozinho controla todas as operações e transacções. Quando maior vai ficando a entidade maior e mais complexa se torna a organização estrutural, pois grande parte das actividades controladas inicialmente pelo dono vão sendo delegadas a outros funcionários e isso implica que os funcionários tenham liberdade de actuação na execução de seus compromissos para buscar melhores resultados (Attie, 2000).

O mesmo autor afirma ainda que todas as empresas possuem controlos internos, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus

custos/benefícios e a implantação ou aprimoramento de um tipo de controlo é tanto viável quanto positiva for sua relação custo/benefício.

3.7 - Componentes do controlo interno

O controlo interno compreende os seguintes cinco componentes⁷: o ambiente de controlo; o processo de determinação/avaliação do risco da entidade; o sistema de informação; as actividades do controlo; a monitorização dos controlos.

3.7.1 – Ambiente do controlo

Inclui as funções de governação e de gestão e as atitudes, a consciência e as acções dos responsáveis pelas referidas funções com relação ao controlo interno da entidade e a sua importância para a mesma. É o fundamento de um controlo interno eficaz proporcionando disciplina e estrutura. O ambiente do controlo compreende de acordo com ISA⁸ (Costa 2010), os seguintes elementos:

- a) Comunicar e fazer cumprir valores éticos e de integridade;
- b) Compromisso com a competência;
- c) Participação dos responsáveis pela governação;
- d) Filosofia de gestão e estilo operacional;
- e) Estrutura organizacional;
- f) Definição de autoridade e de responsabilidade;
- g) Políticas de recursos humanos e respectivas práticas.

3.7.2 – O processo de determinação/ avaliação do risco da entidade

Tem a ver com o processo para identificar e responder aos riscos de negócio e os respectivos resultados. Para a finalidade do relato financeiro, esse processo inclui a forma como a gestão identifica os riscos relevantes para a preparação de demonstrações financeiras que apresentem uma imagem verdadeiramente apropriada.

⁷ De acordo com apêndice 1 da referida ISA 315 apud (Costa, 2010)

⁸ Internacional Standards on Auditing

A ISA 315 refere que os riscos podem surgir ou alterar-se devido a diversas circunstâncias tais como:

- a) Alteração ao meio envolvente operacional;
- b) Novos trabalhadores;
- c) Novos ou reformulados sistemas de informação;
- d) Crescimento rápido;
- e) Nova tecnologia;
- f) Reestruturação da empresa novos modelos de negócios, produtos ou actividades.

3.7.3 - O sistema de informação, incluindo os processos de negocio relacionados

A ISA 315 começa por salientar que um sistema de informação compõe-se de infra-estruturas, softwares, pessoas, procedimentos e dados. Qualquer sistema de informação (manual ou não) que seja relevante para os objectivos do relato financeiro, consiste em procedimentos e registos estabelecidos não só para iniciar, registar, processar e relatar as transacções, acontecimentos e condições da entidade como também para manter responsabilidade sobre os activos, passivos e capital próprio relacionado.

Assim sendo um sistema de informação compreende métodos e registos que:

- a) Identificam e registam todas as transacções validas;
- b) Descrevem tempestividade as transacções com suficiente detalhe de forma a permitir uma adequada classificação das mesmas para efeitos de relato financeiro;
- c) Mensuram as transacções de forma a permitir registar o seu valor monetário adequado nas demonstrações financeiras;
- d) Determinam o período de tempo no qual ocorrem as transacções a fim de permitir respectivo registo em período contabilístico apropriado;
- e) Apresentam apropriadamente nas demonstrações financeiras as transacções e as divulgações relacionadas.

3.7.4 - As actividades de controlo

Define-se como sendo as políticas e os procedimentos que ajudam a assegurar que as directivas da gestão são cumpridas com por exemplo que são tomadas as acções necessárias para enfocar riscos que ameaçam que sejam atingidos os objectivos da entidade.

3.7.5 – Monitorização dos controlos

É uma importante responsabilidade da gestão a qual inclui verificar se os controlos estão a operar como se previa e se são modificados apropriadamente as alterações das condições.

Como exemplos de monitorização de controlo a efectuar pela gestão temos:

- a) Verificar se as reconciliações bancárias estão a ser feitas tempestivamente;
- b) Verificar se as vendas estão a ser feitas de acordo com as políticas aprovadas;
- c) Verificar se o departamento jurídico faz a supervisão do cumprimento das políticas relativas a práticas éticas ou negociais.

É de notar que a versão actual de COSO faz um breve resumo desses componentes, o ambiente de controlo, fundação dos outros componentes, disponibiliza uma atmosfera na qual as pessoas conduzem as suas actividades e as suas responsabilidades de controlo. Dentro deste ambiente, a gestão avalia os riscos para o alcance de objectivos específicos e, entre outras acções de resposta a estes riscos, implementa actividades de controlo. Entretanto a informação relevante é capturada e comunicada por toda a organização. Todo este processo é monitorizado e modificado à medida que as condições o permitam.

Tabela III - Componentes do controlo interno e seus princípios

Componentes	Princípios
Ambiente do controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar compromisso com integridade, valores éticos e competências
	<ul style="list-style-type: none"> • Exerce responsabilidade de supervisão
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade
Avaliação de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Especifica objectivos relevantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e avalia riscos e alterações significativas
	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia riscos de fraude
Actividade de controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona e desenvolve actividades de controlo
	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona e desenvolve controlos gerais sobre as tecnologias
	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver políticas e procedimentos
Sistema de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Gera informação relevante
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica interna e externamente
Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz avaliações contínuas e separadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia e comunica deficiências

Fonte: Elaboração da autora com base em (Costa, 2010)

3.8 - Principais áreas do controlo interno

Normalmente as organizações possuem diversas áreas conforme as suas necessidades que compõem o seu todo. Dentro destas áreas é preciso de um controlo interno conforme a sua dimensão e utilidade para a entidade. E em cada uma das suas áreas devem implementar as medidas que lhes permitem usufruir do controlo interno. Das diversas áreas do controlo interno neste trabalho iremos analisar os seguintes: na tesouraria; nas compras e contas a pagar; nos inventários, nas vendas e nas contas a receber. Essas áreas de controlo interno praticamente estão ligadas uns aos outros, para que se torna necessário bastante atenção no controlo de um destes para não afectar as outras áreas.

3.8.1 - Caixa e Depósito a ordem

Segundo Costa (2010), os meios financeiros líquidos são as mais vulneráveis a ponto de serem objecto de utilização não apropriada por parte das pessoas que a qualquer nível trabalha nessa empresa. Uma das principais áreas do controlo interno nas empresas é as

disponibilidades, e a essência desse controlo está na prevenção, na redução e na correcção de erros ou irregularidades.

Conforme (Costa, 2010), a caixa de despesas miúdas deve funcionar em sistema de fundo fixo; a responsabilidade de caixa deve pertencer a uma única pessoa; o fundo fixo deve ser verificado de surpresa por um empregado responsável; o fundo fixo deve estar limitado a um montante razoável e as despesas pagas em dinheiro não devem ultrapassar um valor determinado; os cheques para reembolso do fundo fixo devem ser emitidos á ordem do caixa; no momento do pagamento deve fazer-se uma adequada conferência dos documentos de despesas; quando o cliente efectuar pagamentos pessoalmente dever-se usar talões como prova do recebimento do dinheiro, o dinheiro dos recebimentos deverá ser integral e diariamente depositado no banco.

3.8.2 - Vendas e contas a receber

As encomendas dos clientes devem ser sujeitas a uma revisão e aprovação antes de serem satisfeitas; a factura, guia de remessa e a nota de requisição ao armazém devem ser preparadas simultaneamente; as facturas devem ser feitas por alguém independente dos departamentos de tesouraria, contas correntes; as facturas não devem ser remitidas ao cliente juntamente com as mercadorias, mas sim através de correio; deverão ser aprovados por um empregado responsável os adiantamentos a empregados; as notas de créditos deverão ser numeradas tipograficamente, controladas e a sua emissão deverá ser autorizada por uma pessoa que nada tenha a ver com a tesouraria (Costa, 2010).

3.8.3 - Inventário

A recepção de matérias deve ser independente das secções de compra, armazéns e contabilidade; todas as existências de matérias-primas e subsidiárias, produtos acabados e mercadorias devem estar armazenadas num ponto central em armazém fechado e sob a supervisão dum responsável; os armazéns apenas devem fazer entregas com base em requisições devidamente autorizadas; os registos nas fichas dos produtos devem ser efectuados por pessoas a quem não estejam cometidas as funções de manusear as existências nos armazéns; periodicamente deverão ser preparados relatórios relativos a

itens com pouca rotação, obsoletos e estragados; todas as existências devem estar adequadamente seguras contra roubo e incêndio através de apólice de valor flutuante (Costa, 2010).

3.8.4 - Compras e contas a pagar

A secção de compra deve ser independente da secção de contabilidade; as compras deverão ser feitas com base em requisição assinadas por pessoas autorizadas e apenas a fornecedores que constem numa lista devidamente aprovada; os preços e condições de compra deverão ser periodicamente confirmados a fim de se determinar se são dos mais competitivos do mercado; o total das fichas da conta corrente dos fornecedores deverá ser mensalmente comparado com a ficha do controlo dos registos; se além do original da factura, o fornecedor também enviar cópias, nestas deverá ser apostado um carimbo "duplicado" (Costa, 2010).

3.9 – Limitação do controlo interno

Além dos problemas de carácter comportamental em relação ao sistema de controlo interno, existem os problemas de ordem técnica, que dificultam a implantação do sistema. Um tipo de problema é a dificuldade de identificar as características para o controlo interno, seleccionar as características para medir é um problema de conflito entre as características que mais se aproximam dos objectivos da empresa e aqueles que são controlados de forma mais económica. Outro problema ocorre quando informações de forma incorrecta são introduzidas no canal que alimenta o sistema de controlo. A rapidez ou não com que essas informações chegam ao sistema também pode constituir um problema sério ao controlo. Quando mais rápido chegar as informações menos tempo levará para que sejam tomadas as acções correctivas (Kwasnicka, 2006).

(Pinheiro, 2010), referiu á algumas limitações do controlo interno: deficiente juízo de avaliação na tomada de decisão; quebras de controlo; não execução de controlos por "colisão" entre pessoas; condicionantes a nível de recursos.

De acordo com Costa (2010), o estabelecimento e manutenção de um sistema de controlo interno é uma das mais importantes responsabilidades do órgão da gestão de qualquer empresa. No entanto é óbvio poder afirmar que o facto de existir um sistema implementado não significa que o mesmo esteja operativo e mesmo que esteja operativo podem não ser atingidos os objectivos do controlo interno.

Segundo Costa (2010) existem diversos factores que limitam o controlo interno como por exemplo:

1. **Não interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um sistema de controlo** – Muito mais vezes do que se possa pensar, acontece ser o próprio órgão da gestão a não se sentir motivado a implementar integralmente um bom sistema de controlo uma vez que retende que não seja atingir um dos objectivos do mesmo: a confiança e a integridade da informação.
2. **A dimensão da empresa** – a implementação de um bom sistema de controlo interno é mais difícil numa empresa com pouco pessoal do que numa outra onde o número de trabalhadores seja significativamente maior. Na realidade a segregação de função será muito difícil de atingir no primeiro caso do que no segundo. Não obstante, existem alguns procedimentos básicos que podem ser seguidos mesmo no caso de empresas com um número muito reduzido de trabalhadores, como por exemplo a numeração sequencial tipográfica dos documentos; pagamentos aprovados pelo gerente e apenas efectuados através do banco; aposição de um carimbo de “ PAGO” em todos os documentos que suportem um pagamento; aprovação pelo gerente das reconciliações bancárias mensais.
3. **A relação custo/benefício** – a implementação de qualquer sistema de controlo interno implica necessariamente que a empresa incorra em custos, os quais se avolumarão à medida que se pretende refinar o sistema. Há então que ter em atenção se o custo para a implementação do sistema não será superior ao benefício que se espera obter. Com isso poderá correr o risco de não existência de determinadas medidas de controlo interno se se verificar que não se justificam as vantagens delas resultantes.

4. **A existência de erros humanos, conluio e fraudes** – se as pessoas que trabalham numa empresa não forem razoavelmente competentes e moralmente íntegras, o sistema de controlo interno por mais sofisticado que seja, será forçosamente falível. A competência das pessoas pode ser afectada não só pela negligência, falta de cuidado e distrações postas na execução das suas tarefas como também pela não compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e de julgamento.
5. **As transacções pouco usais** – um sistema de controlo interno é geralmente implementado para prever transacções correntes, assim sendo acontece muitas vezes que as transacções pouco usais escapam a qualquer tipo de controlo.
6. **A utilização da informática** – a crescente utilização de meios informáticos com a eventual possibilidade de acesso directo a ficheiros, constitui importante factor a ter em consideração aquando da implementação de um sistema de controlo interno.

3.10 - Responsabilidade pela determinação do controlo interno

Segundo (Attie, 2000) a administração é responsável pelo planeamento, implementação e supervisão de um sistema de controlo interno adequado, qualquer sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto. A própria conceituação de controlo interno aponta a definição de responsabilidade acerca dos procedimentos a serem adoptados ao longo de toda a empresa. Nem sempre o significado do controlo interno é entendido em toda a sua extensão, ocorrendo casos em que tal significado é colocado a favor de sua própria sorte esquecendo-se a administração de sua responsabilidade pela boa gestão do património da empresa. Por sua vez pinheiro (2010), afirma que em qualquer tipo de empresa a administração é responsável pela implantação dos sistemas de controlo e pela introdução de mecanismos que garantem a sua observância.

3.11 – Características de um eficiente controlo interno

As características de um eficiente sistema de controlo interno segundo (Attie, 2000) compreendem:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização.
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controlo eficiente sobre o activo, passivo, receita, custos e despesas.
- Observações de práticas salutareas no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização.
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional para execução de suas atribuições.

3.11.1 – Plano de organização

Attie (2000) afirma que embora o plano de organização varia com o tipo de empresa, geralmente um plano satisfatório precisa ser simples e flexível devendo prestar-se ao estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidade. Um elemento importante em qualquer plano de organização é a independência estrutural das funções de operação, protecção, contabilidade e auditoria interna, a independência estrutural requer uma separação de funções de tal forma que os registos existentes, fora de cada departamento sirvam como controlo das actividades dentro do departamento. Essas divisões de responsabilidades são inerentes a um bom controlo interno.

3.11.2 – Sistema de autorização

Um sistema satisfatório deve incluir meios de controlo (Attie, 2000):

- Das operações e transacções através de métodos de aprovação, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos em cada parte das operações e transacções;
- Dos registos das operações e transacções através de documentos originais e segundo fluxo normal deles;
- Para a classificação dos documentos dentro de uma estrutura formal de contas.

3.11.3 Práticas salutareis

As práticas salutareis devem prover os meios para assegurar a integridade das autorizações, registos e protecção dos activos. Este objectivo é geralmente conseguido através da divisão de funções e responsabilidade de forma que nenhuma pessoa possa manejar, só, completamente uma operação do início ao fim (Attie, 2000).

3.11.4 – Pessoal qualificado

Um sistema de controlo interno que funcione correctamente não depende apenas do planeamento efectivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e praticas instituídas mas também da competência de todo o pessoal envolvido para levar adiante de forma eficiente e económica os procedimentos prescritos. Assim todas as pessoas que compõem a empresa precisam receber informações adequadas para realização de suas tarefas e treinamentos apropriados no âmbito técnico e operacional (Attie, 2000).

3.12 – Avaliação do controlo interno

Segundo (Morais e Martins, 2013), uma organização de sucesso não se compadece com ocorrências imprevisíveis é necessário acompanhar e identificar os seus objectivos avaliando o controlo interno. Estabelecer prioridade de controlo acerca do negócio, representar o custo efectivo que traduza uma vantagem competitiva, evitar que a avaliação do controlo se envolva em processos demorados de análises e verificação detalhadas.

A avaliação do controlo interno é a base essencial para a preparação do programa de auditoria. O auditor deve conhecer, rever e avaliar o sistema de controlo interno a fim de determinar o grau de confiança dos registos contabilísticos e respectiva documentação de suporte. Por sua vez (Almeida, 2010) afirma que a avaliação do controlo interno permite determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema actual de controlo detectaria de imediato esses erros ou irregularidades; analisar as fraquezas ou faltas de controlo que possibilitam a existência de erros ou irregularidades a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria.

Capítulo IV – Estudo de caso

4.1 – Caracterização da empresa

Para a análise e desenvolvimento da pesquisa fez-se a elaboração do estudo de caso, para melhor compreender e demonstrar a aplicabilidade da questão levantada no estudo.

A empresa objecto deste trabalho, é de venda e prestações de serviços caracterizada como uma microempresa, com sede na Cidade da Praia, ilha de Santiago Cabo Verde, denominada de CASA NOVA-Interiores, Lda.

Tem como actividade principal a comercialização de produtos de decoração interior tais como: papel de paredes, vinil de parede, tecidos para paredes, cortiças para paredes e chão, linoleum, cortinados e blackout e como actividade secundária prestação de serviços relacionados com os produtos comercializados.

A empresa desenvolve o seu trabalho principalmente para o sector público em geral mas também fornece soluções técnicas e sustentáveis para sector privado como (hotelaria, restauração, bancos, instituições de serviços, hospitais e clinicas privadas), possui ainda serviços de consultoria na área de decoração e design de interiores.

A empresa tem como missão oferecer bons produtos preocupando com a qualidade e com a confiança dos seus clientes, principalmente trabalhando em favor dos seus clientes.

A principal finalidade da empresa é tornar-se referência no mercado como detentora dos melhores produtos de decoração interior em termos de marca, qualidade, preço e garantia dos produtos.

Com o intuito de alcançar o objectivo proposto inicialmente, serão disponibilizados alguns tópicos que permitem obter uma razoável conclusão acerca do estudo feito, tais como: forma da organização da empresa; análise dos controlos realizados; identificação das falhas e deficiências no controlo interno e modelo de controlo interno sugerido na referida empresa;

4.2 – Análise da forma de organização da empresa

Essa análise é baseada nas atribuições de cada funcionário e representa a situação real encontrada na Casa Nova-Interiores, Lda.

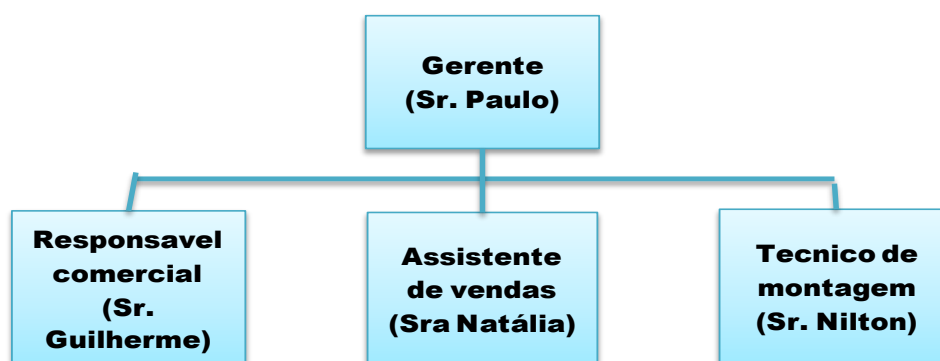


Figura 5 - Organograma da Casa Nova-Interiores, Lda

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da empresa

- a) **Gerente** - é o próprio proprietário, responsável por todos os processos/rotinas realizada dentro da empresa, faz o controlo das compras, contas a pagar, vendas e contas a receber.
- b) **Responsável comercial** - faz a distribuição dos panfletos, acompanhamento e contacto com os clientes através do correio electrónico e também directamente na residência, responsável pela colocação dos produtos na residência do comprador.
- c) **Secretária ou assistente de vendas** - responsável pelo atendimentos de clientes na empresa, atendimento telefónicos, anotações e organização da agenda e repasse dos recados para o gerente e auxilia nas actividades relacionadas com o registo de alguns documentos desenvolvidas no dia-a-dia e faz operações de caixa da empresa.
- d) **Técnicos de montagem** - responsável pela prestação de serviços tais como: revestimento de paredes e chão, revestimentos de cortiça, revestimentos de móveis, colocação de cortinados.

Através da pesquisa interna, destacaram-se os seguintes pontos fortes:

- Local apropriado com boa condição de receber e prestar um bom serviço aos clientes;
- Atendimento personalizado ao cliente;
- Aconselhamento técnico e assistência pós-venda;
- Serviços de qualidade e responsabilidade;
- Funcionários organizados, motivados e práticos;
- Bom relacionamento entre funcionários;

4.3 – Análise dos controlos realizados na Casa Nova-interiores, Lda.

Para analisar o controlo interno existente na empresa foi feita entrevista e conversa com os funcionários. Todas as decisões e controlo da empresa estão centralizadas em uma só autoridade, não possui um manual de procedimentos internos detalhando as actividades por funções, pelo que as atribuições e responsabilidades de cada funcionário não estão bem definidas. Utilizam um sistema informatizado para fazer alguns registos software “GESTWIN”, como é apresentado na fig. abaixo:



Figura 6- Sistema Gestwin

Fonte: Casa Nova – interiores, Lda.

Como já foi dito anteriormente a empresa preocupa em ter os seus dados organizados, realizando alguns controlos para melhor garantir e salvaguardar os seus activos e ter informações credíveis. A figura abaixo mostra os controlos que foram identificados na Casa Nova – Interiores, Lda.

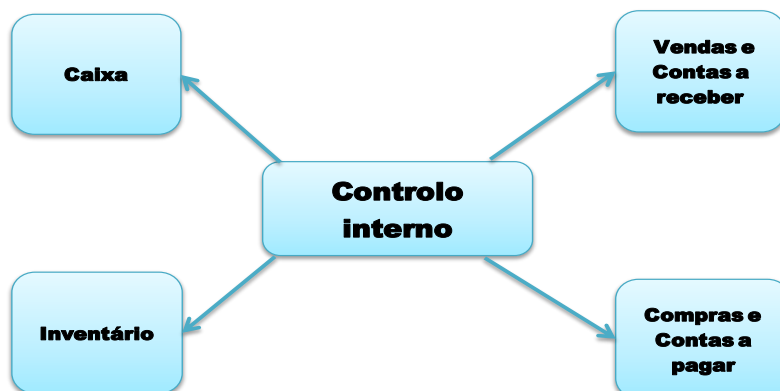


Figura 7- Controlo interno encontrados na Casa Nova-Interiores,Lda

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da Casa Nova-Interiores, Lda.

4.3.1 - Caixa

O controlo de caixa, de acordo com a Sra. Natália Afonso, responsável pelas operações de caixa da empresa, é realizado por meio dos registos das transacções que incluem os saldos em caixa, seja de entrada ou saída e anexando todos os documentos que comprovam os recebimentos e pagamentos.

- a. Possui um fundo fixo de caixa que é utilizado para as pequenas despesas no limite máximo de 5000\$00;
- b. Nota-se a inexistência da política de reposição do fundo fixo de caixa;
- c. Para a reposição do fundo fixo é assinado um cheque pelo gerente;
- d. Todas as despesas feitas que incluem o fundo fixo são assinadas pela responsável e pelo gerente;
- e. Existência da folha do fundo fixo;
- f. No final do dia é controlado a folha do fundo fixo pela responsável de caixa;
- g. Nem todos os dias o gerente faz a verificação da folha do fundo fixo de caixa;
- h. Existe uma frequência com que os recebimentos do dia são depositados no banco;
- i. O caixa recebe directamente entradas de clientes;
- j. Os empregados de outras secções tem acesso as entradas em dinheiro;
- k. Existência de duas formas de fazer pagamento por cheques ou por transferência bancária;

- l. Todos os pagamentos são autorizados pelo gerente;
- m. Em todas as vendas a pronto pagamento é emitido os respectivos recibos e nas vendas a prazo o respectivo factura;

4.3.2 - Compras e contas a pagar

O controlo de compras é realizado pelo Sr. Paulo, gerente da empresa, ele é responsável pelas compras de maior volume ou de itens de valores relevantes.

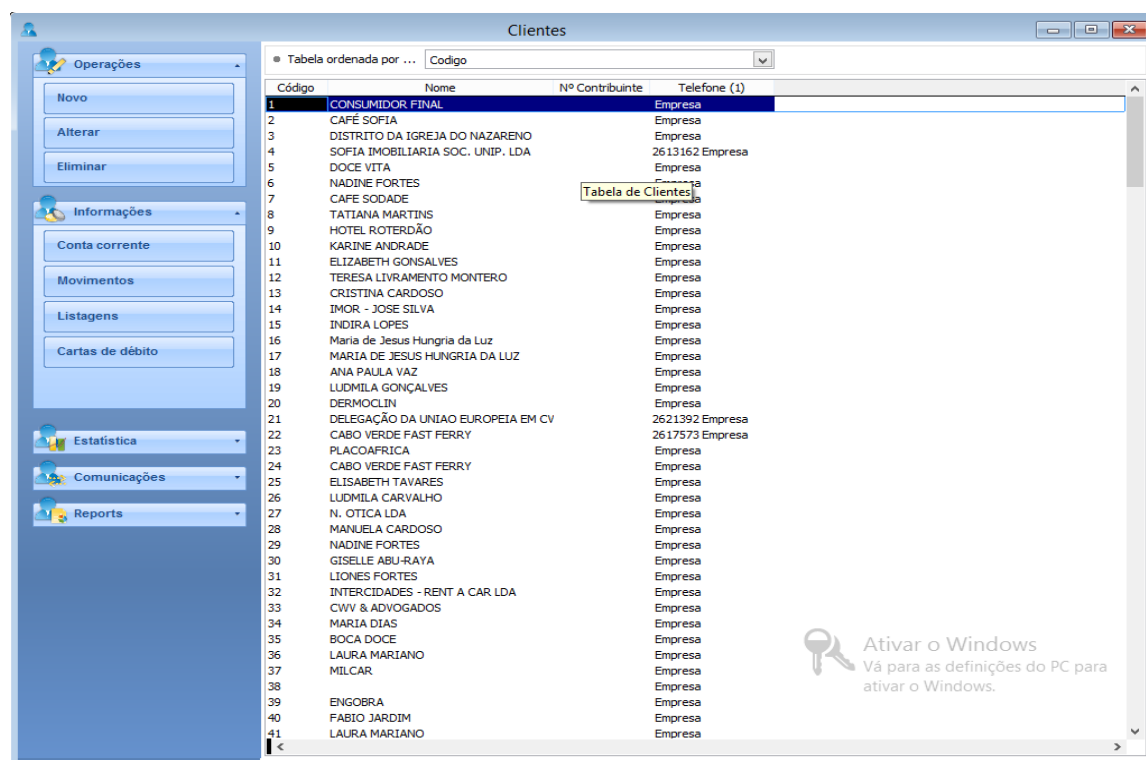
- a. Negocia a forma de pagamento directo com o fornecedor;
- b. Prazo de pagamento depende de fornecedor para fornecedor, mas o prazo máximo de negociação é de 120 dias;
- c. Faz as compras quando as mercadorias atingem uma quantidade mínima em armazém ou por encomenda em grande quantidade dos clientes;
- d. Quando pretende realizar uma compra consulta os seus próprios ficheiros efectua consulta directas a fornecedores.
- e. Utilização de duas formas para registar os dados dos fornecedores: por artigo onde indica os fornecedores que estão em condições de fornecer cada produto e outro por nome de todos os fornecedores incluindo as suas condições de vendas.

4.3.3 - Vendas e contas a receber

O controlo das vendas também é realizado pelo Sr. Paulo Santiago, mas a empresa possui uma política de conceder mínimo de crédito possível.

- a. Existência de ficheiros com dados de todos os clientes da empresa, indicando o código, nome, número do contribuinte e telefone, conforme a figura 8;
- b. Registo das numerações dos pedidos dos clientes;
- c. A maioria das vendas é a pronto pagamento;
- d. Período curto do recebimento das dívidas resultante das vendas a prazo;
- e. Crédito aos clientes é feito com base em análise sobre o cliente;
- f. Todos os créditos concedidos necessitam de autorização do gerente;

- g. Atraso por mais de um mês é feita uma notificação ao cliente, para que esse compareça à empresa e pague a dívida, ou então, dependendo da situação é feita uma nova negociação dos prazos;



Clientes

Tabela ordenada por ... Código

Código	Nome	N° Contribuinte	Telefone (1)
1	CONSUMIDOR FINAL	Empresa	
2	CAFÉ SOFIA	Empresa	
3	DISTRITO DA IGREJA DO NAZARENO	Empresa	
4	SOFIA IMOBILIARIA SOC. UNIP. LDA	2613162 Empresa	
5	DOCE VITA	Empresa	
6	NADINE FORTES	Empresa	
7	CAFÉ SODAIDE	Empresa	
8	TATIANA MARTINS	Empresa	
9	HOTEL ROTERDÃO	Empresa	
10	KARINE ANDRADE	Empresa	
11	ELIZABETH GONSALVES	Empresa	
12	TERESA LIVRAMENTO MONTERO	Empresa	
13	CRISTINA CARDOSO	Empresa	
14	IMOR - JOSE SILVA	Empresa	
15	INDIRA LOPES	Empresa	
16	Maria de Jesus Hungria da Luz	Empresa	
17	MARIA DE JESUS HUNGRIA DA LUZ	Empresa	
18	ANA PAULA VAZ	Empresa	
19	LUDMILA GONÇALVES	Empresa	
20	DERMOCLIN	Empresa	
21	DELEGAÇÃO DA UNIAO EUROPEIA EM CV	2621392 Empresa	
22	CABO VERDE FAST FERRY	2617573 Empresa	
23	PLACIOAFRICA	Empresa	
24	CABO VERDE FAST FERRY	Empresa	
25	ELISABETH TAVARES	Empresa	
26	LUDMILA CARVALHO	Empresa	
27	N. OTICA LDA	Empresa	
28	MANUELA CARDOSO	Empresa	
29	NADINE FORTES	Empresa	
30	GISELLE ABU-RAYA	Empresa	
31	LIONES FORTES	Empresa	
32	INTERCIDADES - RENT A CAR LDA	Empresa	
33	CVW & ADVOGADOS	Empresa	
34	MARIA DIAS	Empresa	
35	BOCA DOCE	Empresa	
36	LAURA MARIANO	Empresa	
37	MILCAR	Empresa	
38	ENGOBRA	Empresa	
39	FABIO JARDIM	Empresa	
40	LAURA MARIANO	Empresa	
41			

Ativar o Windows
Vá para as definições do PC para ativar o Windows.

Figura 8 - Cadastro dos clientes

Fonte: Casa Nova – Interiores, Lda.

4.3.4 - Inventário

O Controlo dos produtos vendidos e serviços prestados é feito pelo Sr. Paulo Santiago.

- Conferência da quantidade de produtos que entra de acordo com os pedidos;
- Conferência do armazém antes de efectuar uma determinada venda ou compra;
- Registo de todos os produtos no sistema Gestwin;
- Produtos registados no sistema apresentam falhas;

Código	Descrição	Stk. Act.	PVP s/IVA	PVP c/IVA
F2	XL PRINT-F2, REVESTIMENTO PER	0.	5,000.000	5,750.000
000.180.76	SUB CAMADA - MANGA PLÁTICA	0.	174.000	200.000
00000	LENÇOL FELPO HOTEL	0.	1,478.261	1,700.000
00001	VASSORA SANITÁRIA	1.	608.696	700.000
000010	STORES PARA JANELAS	0.	36,957.000	42,500.000
000011	SERVICO REPARAÇÃO DO PAPEL	-2.	870.000	1,000.000
000012	SELAMENTO EM PLADUR COM LÃ	0.	30,435.000	35,000.000
000013	FABRICAÇÃO DE PAREDE EM PLA	0.	76,087.000	87,500.000
000014	SERVICO DE PINTURA GERAL	0.	47,652.000	54,800.000
000017	ALMOFADAS EVOLUÇÃO DO SONH	0.	739.130	850.000
000018	ALMOFADAS R. CALDAS	-7.	652.174	750.000
000019	ALMOFADAS DESCANSO	-10.	739.130	850.000
00002	MONTAGEM DE ARMADURA DE LÃ	0.	1,739.000	2,000.000
00003	REPARAÇÃO/LIGAÇÃO DE LÂMPA	0.	870.000	1,000.000
00004	RETOQUES E PINTURAS - Escritóri	0.	1,304.000	1,500.000
00005	REPARAÇÃO DE FISSURAS DE PIL	0.	21,304.000	24,500.000
00006	MONTAGEM DE VIDRO, BATEDOR	0.	6,087.000	7,000.000
00007	Serviço de Desmontagem, Fabrica	0.	40,435.000	46,500.000
00008	Serviço de Desmontagem, Fabrica	0.	22,261.000	25,600.000
00009	Retiques de Pintura e correção d	0.	13,043.000	15,000.000
0001	Regularizacão de conta corrente.	2.	0.000	0.000
00021	BALDE TINTA BRANCA ALFA 5 LIT	-1.	1,613.043	1,855.000
00022	SERVICO PINTURA 1 DE MÃO E Af	-1.	2,173.913	2,500.000
00080	FRONHAS 50 * 70	1.	434.784	500.000
00091	COLA VESCOM 1000	-8.	4,583.000	5,270.000
00092	COLA VESCOM 2000 - BALDE C/ 1l	-3.	5,217.000	6,000.000
00093	COLA VESCOM 3000 - BALDE 10K	-1.	6,957.000	8,000.000
00094	PRIMÁRIO VESCOM	-2.	8,735.000	10,045.000
00096	Cola PS - Cola para Aplicação de p	-10.	217.000	250.000
0013-05	PAPEL DE PAREDE ERISMANN - LC	0.	2,174.000	2,500.000
0013-07	PAPEL DE PAREDE ERISMANN - LC	-5.	2,174.000	2,500.000
0013-09	PAPEL DE PAREDE ERISMANN - LC	-1.	2,174.000	2,500.000
0014-04	PAPEL DE PAREDE ERISMANN - LC	0.	2,174.000	2,500.000
0014-05	PAPEL DE PAREDE ERISMANN - LC	0.	2,174.000	2,500.000
0014-07	PAPEL DE PAREDE ERISMANN - LC	0.	2,174.000	2,500.000
0014-09	PAPEL DE PAREDE ERISMANN - LC	0.	2,174.000	2,500.000
003206	AUTOCOLANTES BORBOLETA ROK	-15.	434.783	500.000
003207	AUTOCOLANTE FLORAL	-6.	608.696	700.000
0092	COLA VESCOM 2000	-1.	6,522.000	7,500.000

Figura 9 - lista dos produtos**Fonte:** Casa Nova – Interiores, Lda.

4.4 – Identificação das falhas e deficiências decorrentes da falta de controlo interno eficiente

Após análises do controlo interno desenvolvido pela empresa foram constatados fragilidades e deficiências e alguns obstáculos enfrentados diariamente. O controlo interno encontrado possui uma característica de estágio não confiável, visto que as políticas e procedimentos relacionados não foram adoptados nem documentados;

- Os empregados não têm tanta consciência das suas responsabilidades sobre as actividades de controlo, a eficácia operacional das actividades de controlo não é avaliado com base regular;
- Inexistência do manual de procedimentos internos detalhando as actividades por funções;
- Não se vê claramente a segregação de funções;
- Não existe a elaboração da reconciliação bancária e nem um controlo do inventário;
- O pagamento é efectuado por uma única pessoa;

- f. O fundo fixo de caixa da empresa é controlado por uma única pessoa através de anotações no livro “controlo do fundo de caixa”;
- g. Não existe uma política bem clara quanto a reposição do fundo fixo de caixa;
- h. Demora na conferência da folha do fundo fixo de caixa;
- i. Os documentos, notas fiscais e recibos enviados para contabilidade não são registados somente colocadas numa pasta;
- j. Não utilização de livros de ponto pelos funcionários;

4.5 – Modelos de controlo interno a ser adoptada na Casa Nova - Interiores, objecto desse estudo.

Com base nas deficiências encontradas nos processos de controlo interno algumas sugestões são propostas.

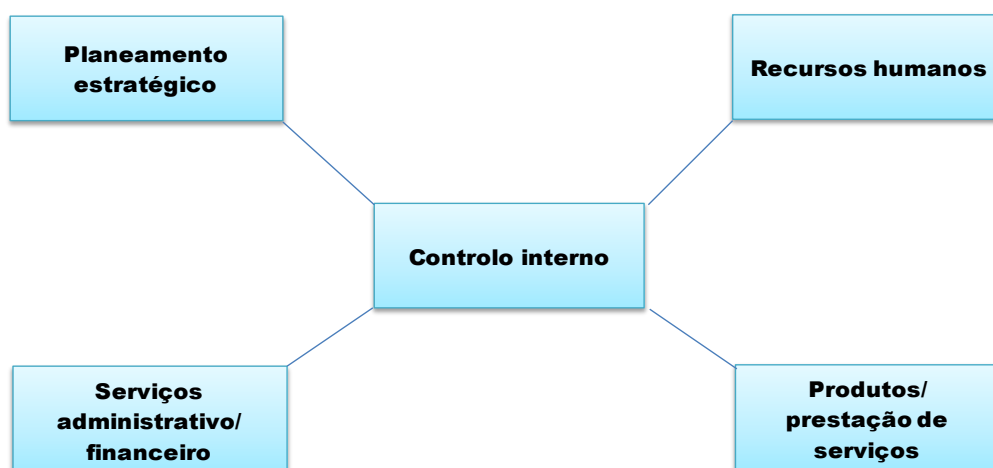


Figura 10 - Modelo de controlo interno sugerido a Casa Nova-Interiores,Lda

Fonte: Elaboração da autora

4.5.1 - Planeamento estratégico

Sugiro o modelo de planeamento estratégico apresentado por Teixeira 2011, seguindo as quatro etapas e como a empresa tem uma missão apresentada inicialmente deve:

- a. Analisar o ambiente externo e interno através do estudo do mercado a fim de conhecer os concorrentes e os seus preços;

- b. Definir objectivos claros e precisos e avaliar sempre se os mesmos foram ou não atingidos e procurando buscar medidas correctivas como por exemplo, fixar um volume de vendas trimestral de 15.000.000 escudos;
- c. Formular sempre uma estratégia, sendo que o controlo interno surge como ferramenta importante para tal, como por exemplo: separação de funções e análise dos preços dos produtos em comparação a concorrência;
- d. Fazer previsão dos gastos, despesas e receitas a fim de controlar o fluxo gerado em relação aos recursos disponíveis, como por exemplo: ter sempre previsão dos gastos básicos em telefone, água, internet e energia eléctrica; como também previsão de gastos com subsídio aos funcionários;
- e. Fazer sempre previsão das vendas e compras mensais ou trimestrais;
- f. Criar mecanismos de divulgação dos produtos, com exemplo: record shopping, jornal a semana e rádio;

4.5.2 - Recursos Humanos

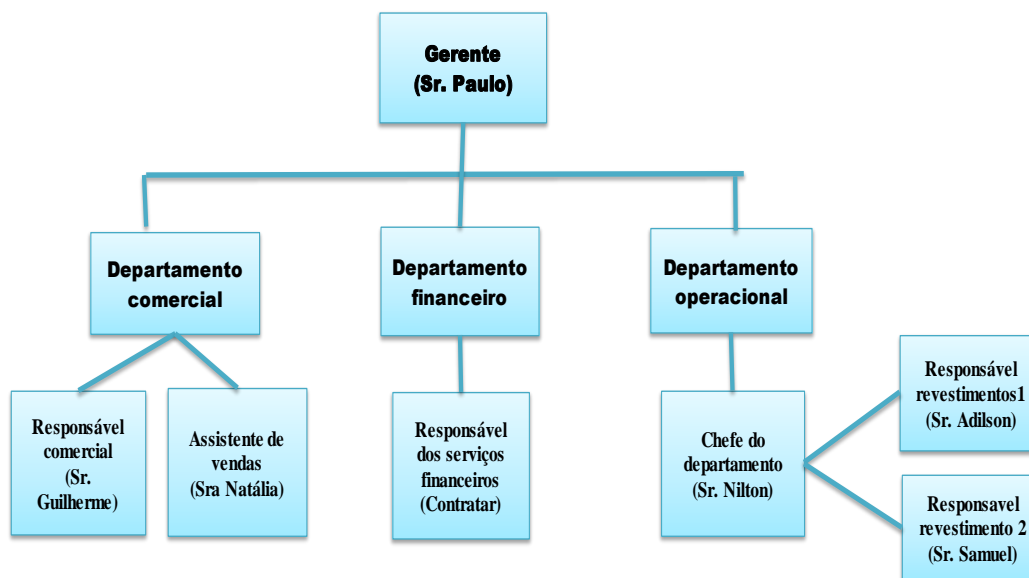


Figura 11- Modelo sugerido a Casa nova-Interiores,Lda

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados recolhidos

Esse modelo foi sugerido a Casa Nova-Interiores, Lda., porque contribuirá muito para melhor organização da empresa e permitindo ter um controlo mais eficiente. O organograma apresentado deve ser de conhecimento de todos;

- a) **Gerente** – responsável pela tomada das decisões com base nas informações recebidas de outros departamentos; planeamento estratégico e contacto directo com s clientes;
- b) **Responsável comercial** – responsável pelas actividades relacionada com os clientes, contacto com clientes, criando mecanismos de atrair clientes, entrega dos produtos no local, elaboração de orçamento de vendas aos clientes;
- c) **Assistente de vendas** – atendimento na loja, registo das operações relacionadas com a venda, atendimento telefónico, anotações e organização da agenda;
- d) **Responsável dos serviços financeiros** – faz os pagamentos da dívida, elabora reconciliação bancária, faz o controlo da folha do caixa, organiza os documentos e arquiva, elabora os orçamentos incluindo algumas previsões, pessoa a contratar;
- e) **Chefe do departamento operacional e os responsáveis de prestação de serviços** encarregam de fazer o trabalho no local a ser indicado pelo gerente e o chefe controlo as actividades realizadas e comunica quando houver necessidade.
- f) Criar um livro de ponto;

4.5.3 – Serviços administrativos e financeiros

4.5.3.1 - Caixa

- a) Utilizar o computador como sistema de informação
- b) Fazer conferência diariamente do fundo fixo de caixa;
- c) Criar política bem clara da reposição do fundo fixo de caixa;
- d) Fazer registos de todas as operações, isso permite fornecer dados para avaliar o desempenho financeiro da empresa;
- e) Definir o limite máximo de pagamento em dinheiro;
- f) Realizar reconciliação bancária periodicamente;
- g) Confirmar todas as transacções realizadas no caixa da empresa;

- h) Registrar todos os custos e despesas incorridos;
- i) Numerar todos os documentos para melhor conferência;

4.5.3.2 - Vendas e contas a receber

- a) Estabelecer um limite máximo de crédito a conceder a cada cliente, analisando claramente a situação do cliente antes da concessão do crédito;
- b) Actualizar a ficha dos clientes antigos sempre que houver a venda a esse cliente e cadastrar os novos;
- c) Passar recibo a todas as vendas;
- d) Apresentar por separado a pasta das dívidas por receber;

4.5.3.3 - Compra e contas a pagar

- a) Ter uma pessoa responsável pelo processo de compra;
- b) Criar um manual de procedimentos internos para as compras realizadas;
- c) Fazer sempre a conferência das facturas;
- d) Actualizar periodicamente o ficheiro do fornecedor;
- e) Apresentar por separar a pasta das dívidas a pagar e arrumar por antiguidade da dívida, antes de enviar para contabilidade;

4.5.4 – Produtos e serviços (colocação dos produtos e gestão de stock)

- a. Analisar sempre a ficha dos produtos antes de uma venda;
- b. Utilizar um sistema que permite ter mais detalhes e informações sobre o inventário;
- c. Mesmo não utilizando nenhum sistema de inventário, deve realizar contagem física dos inventários;

Conclusão

Este trabalho permitiu-me constatar a importância do controlo interno numa empresa independentemente da sua dimensão empresarial e que a sua implementação tem vantagem e agrega valor e confiança nas actividades operacionais desenvolvidas, além de ser uma ferramenta de gestão que gera informações oportunas e confiáveis para a administração, auxiliando na tomada de decisão e detecção de erros e /ou fraudes e que os gerentes tem interesse em organizar os dados.

O controlo interno é uma ferramenta de grande relevância para uma empresa permitindo ter acesso aos documentos de forma fácil, conhecer as funções e responsabilidades de cada funcionário, detetar erros e/ou fraudes, tomar decisões oportunas com base nas informações recolhidas, que os gerentes sejam mais eficientes e eficazes e ajuda numa boa organização dos documentos. Essa ferramenta tem muito a oferecer ao processo de gestão, que quando bem aplicado, certamente só trará benefícios à administração.

O objectivo de qualquer microempresa é tornar no futuro uma média ou grande empresa e a sua organização deve começar desde início utilizando as ferramentas de gestão, para que no futuro possa ser bem sucedida e organizada internamente.

Com este trabalho mostra os mecanismos de controlo interno utilizados na Casa Nova-Interiores, Lda. não são tão eficientes. Os mesmos somente permitem ter algum conhecimento das actividades realizadas, no entanto, os procedimentos no controlo de caixa são correctos. Segundo Costa (2010) para que este controlo seja eficiente, é necessário o registo de todas as transacções que movimentam o saldo. A constituição do fundo fixo de caixa, o qual deverá ser resposta periodicamente. E possuir documentos que comprovam os recebimentos e pagamentos e em relação a outros controlos, devem ser analisados e adoptadas as medidas que foram sugeridas e o gerente deve tentar ser também o responsável comercial, fazer contacto com os clientes e delimitar as responsabilidades ao responsável comercial para a elaboração do orçamento. Isso irá contribuir para maior eficiência e eficácia nas respostas aos clientes.

Mesmo sendo uma microempresa, necessita de um planeamento estratégico satisfatório, actualizado e estudado, sempre que necessário, a fim de acompanhar as mudanças macroeconómicas. A empresa necessita de ferramentas administrativas tais como controlo interno para fundamentar as suas decisões e usar sempre estratégia para o alcance dos seus objectivos.

Existe uma limitação do controlo interno que refere a dimensão da empresa, mas foi constatado que a implementação de um controlo interno não se limita a dimensão da empresa porque mesmo as microempresas podem fazê-las, mesmo não sendo da forma regida, mas o crescimento da empresa irá justificar. É função de cada microempresa definir claramente as funções de cada funcionário e que seja conhecida por todos quais os seus procedimentos a realizar, não haverá problema em relação a separação de função mesmo tendo poucos funcionários. Foi constatado nesse estudo que isso é possível e importante, como por exemplo, pode-se fazer separações de funções, principalmente, na parte em que uma pessoa não deve autorizar uma actividade e ela mesma ser responsável pela sua contabilização. Essa situação não acontece na empresa estudada porque tem um contabilista independente. Por outro lado, na reposição do fundo fixo acontece por ser o gerente a autorizar e assinar o cheque para o efeito.

Entende-se que os objectivos propostos foram alcançados, tendo em vista o conhecimento adquirido sobre o assunto através do enquadramento teórico e das sugestões de melhorias efectuadas. Que a empresa estudada utiliza essas informações como forma de crescimento e desenvolvimento futuros e que lhe permite acompanhar a evolução que acontecem para que seja bem sucedida no mercado.

Espera-se que este trabalho traga algum contributo para pesquisas futuras de forma que permita analisar de maneira mais profunda os procedimentos de controlo interno realizados nas microempresas. Com isso sugiro como pesquisas futuras, métodos de controlo interno a ser adoptadas aos empresários das microempresas e ferramentas de gestão a ser utilizadas pelas microempresas que justifiquem o crescimento. Como constrangimento devo dizer que durante a realização do trabalho tive de alterar o tema “Contribuição do controlo

interno para organização das microempresas no ramo industrial: Estudo de caso: SPGR, Lda.” por causa da falta da disponibilidade dos dados por parte da empresa referida.

Referências bibliográficas

Livros

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7ª ed. Sao Paulo: Atlas. 2010. ISBN: 85-224-1500-5.

ATTIE, W. **Auditoria interna: Conceitos e Aplicações**. 4ª ed. Sao Paulo: Atlas, 2000. ISBN: 85-224-1829-3.

BETHLEM, A. d. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração estratégica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN: 978-85-224-5586-7.

CHAMON, E. M. **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de janeiro: Brasport, 2008. ISBN: 978-85-7452-356-9.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2ª ed. Sao Paulo: Makron Books, 1994. ISBN:85-346-0198-4.

CERVO, L. A. e BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 2ª ed.

COSTA, C. B. **Auditoria Financeira: Teoria & Prática**. 9ª ed. Rei dos Livros, 2010. ISBN: 978-989-8305-11-4.

FERNANDO e MARQUES, L. E. **Manual de Auditoria e Controlo interno no sector público**. silabo.

FREITAS e SILVAS, J. **Strategor: Estratégia, Estrutura, decisão e identidade: política global da empresa**. 3ª ed. 2000. ISBN 972-20-1706-3.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed, São Paulo: Atlas, 2002.

KWASNICKA, E. I. **Introdução á Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN: 978-224-3513-8.

MADUREIRA, M. A. **Introdução á gestão**. 1ª ed. Lisboa.1990. ISBN:972-20-0823-4.

MORAIS G. e MARTINS, I. **Auditoria interna: Função e Processo**. 4º ed. Lisboa: Areas Editora, 2013. ISBN: 978-989-8058-81-2.

PINHEIRO, J. L. **Auditoria interna: Auditoria operacional: Manual Prático para Auditores internos**. 2ª ed. Lisboa: Rei dos livros, 2010. ISBN:978-989-8305-07-7.

RUSSO, J. **Balanced Scorecard para PME**. 3ª ed. Lisboa: Edições tecnicas, 2006. ISBN: 978-972-757-433-9.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 2ª ed. Lisboa. 2011. ISBN:978-989-642-082-6.

Sites

Recomendação [2003/361/CE](#) da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003], disponível em http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm

Gestão de micro e pequenas empresas disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos13/58018715.pdf> consultada 20 de março de 2014

Ferramentas administrativas para microempresas disponível em <http://www.ead.fea.usp.br> consultado 18 de Março de 2014

Proposta de lei do governo sobre pequenas e microempresas, Expresso das Ilhas - Relativamente à questão das pequenas e microempresas,02/11/2013. www.expressodasilhas.sapo.cv/.../40511-pequenas-e-microempresas-com consultado 26 de Abril de 2014.

Microempresas em cabo verde, disponível em www.panapress.com/920-microempresas-criadas-em-Cabo-Verde--3-434770-51-lang4-index consultado 26 de Abril de 2014

LOPES, Diego Rangel. A contribuição do controlo interno para a gestão das empresas: um estudo de caso no armazém silva; Picos/PI; 2011 consultado 12 de Novembro de 2013.

Disponível em
<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/DIEGO%20RANGEL%20.pdf>

DOS REIS, Cláudia Vieira. A importância do controlo interno para o desempenho empresarial: o caso da boca doce; Praia; 2012 consultado 11 de Outubro de 2013. Disponível em

<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/2323/1/Boca%20Doce.pdf>

APÊNDICE

Apêndice I - Entrevista

Entrevista aplicada ao gerente e dois funcionários da Casa Nova-Interiores, Lda.

1. Caracteriza a empresa?
2. Qual o número de colaboradores da empresa?
3. Quais os tipos de problemas administrativos mais ocorrem na sua empresa?
4. Quais são os objetivos de sua empresa?
5. Qual é a missão de sua empresa?
6. Que tipo de planeamento estratégico é utilizado na empresa?
7. De que forma são passadas as informações para a contabilidade?
8. Quais são os tipos de controlo (Caixa, inventário, compras, vendas, contas a pagar, contas a receber) utilizados na empresa?
9. Quem são os seus responsáveis por cada espécie?
10. Descreva cada um dos tipos de controlos encontrados na empresa?
11. Qual a importância de cada tipo de controlo para a organização da empresa?
12. O caixa recebe directamente entradas de clientes?
13. Os empregados de outras secções têm acesso às entradas em dinheiro?
14. Todas as contas bancárias estão autorizadas pela Administração?
15. Todo pagamento é feito em cheques?
16. Há um fundo fixo de caixa para pequenos pagamentos?
17. Quem autoriza tais pagamentos?
18. Quem confere tal caixa?
19. Os empregados de caixa exercem outras funções? Se sim, Quais?
20. Quem assina os cheques? Que cargo tem?
21. Há um controlo de cheques recibos?
22. A empresa dá recibo a terceiros?
23. Quem os assina?
24. As compras são efectuadas com base nos pedidos – requisição interna?
25. Existe um controlo de numeração dos pedidos? Se sim como?
26. Mantêm-se uma conta corrente individualizada por fornecedor?

27. As compras são feitas mediante autorizações escritas?
28. Quem autoriza a compra?
29. Existem um serviço de compra organizado?
30. Os Stock são controlados?
31. Existem sectores especificamente responsáveis pelo stock?
32. O responsável pelo stock faz compras?
33. Existem registos permanentes dos stocks?
34. Toda entrada é coberta por controlo específico?
35. O crédito cedido ao cliente precisa de autorização?
36. Há um controlo de tais autorização?
37. Há um cadastro de clientes que sirva de base para cessão de crédito?
38. Há desconto sobre pagamento?
39. Quem autoriza?
40. Há um cadastro de fornecedores?
41. De que forma a empresa seleciona seus fornecedores?
42. Existe organograma que defina estruturas e competências de cada empregado?
43. Existem fichas de ponto para controlar a assiduidade e pontualidade?